

VAASAN YLIOPISTO
MARKKINOINNIN JA VIESTINNÄN YKSIKKÖ

Tuomas Ollamo

**SUOMEN PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPOJEN STRATEGIA JA
ASIAKASARVON LUOMINEN MUUTTUVASSA KULUTUSYMPÄRISTÖSSÄ**

Markkinoinnin johtamisen
pro gradu -tutkielma

Markkinoinnin
johtamisen maisteriohjelma

VAASA 2018

SISÄLLYSLUETTELO**SIVU**

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	10
1.2. Tutkimusote ja näkökulma.....	11
1.3. Tutkimuksen rakenne.....	12
2. STRATEGIA JA ASIAKASARVONLUONTI SUOMEN PÄIVITTÄISTARAMARKKINOILLA	14
2.1. Päivittäistavarakauppa	14
2.2. Perinteiset päivittäistavarakaupat Suomessa	15
2.3. Päivittäistavaramarkkinoiden muutostrendit	17
2.3.1. Digitalisaatio päivittäistavarakaupassa.....	18
2.3.2. Ruokapiirit.....	19
2.3.3. Ruokatrendit	20
2.3.4. Moderni kuluttaja päivittäistavaramarkkinoilla.....	22
2.4. Utilitaristinen ja hedonistinen näkökulma	24
2.5. Päivittäistavarakaupan strategia.....	25
2.6. Päivittäistavarakaupan hinnoittelustrategia	27
2.7. Arvonluonti asiakkaalle	29
2.7.1. Ekonominen asiakasarvolupaus.....	30
2.7.2. Funktionaalinen asiakasarvolupaus	31
2.7.3. Emotionaalinen asiakasarvolupaus.....	31
2.7.4. Symbolinen asiakasarvolupaus.....	32
2.8. Yhteenveto ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys	34
3. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	37
3.1. Tutkimuksen metodologiset valinnat.....	37
3.2. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä.....	38

3.3.	Aineiston keruu ja analysointi	40
3.4.	Tutkimuksen arviointi	42
4.	TUTKIMUKSEN TULOKSET	45
4.1.	Tarkasteltavat yritykset	45
4.2.	Muutostrendit ruoan kulutuksessa	47
4.2.1.	Ruokatrendit	48
4.2.2.	Moderni kuluttaja päivittäistavaramarkkinoilla.....	50
4.3.	Nykyinen kilpailu markkinoilla	54
4.4.	Tulevaisuuden kilpailu markkinoilla	55
4.5.	Strategia	57
4.3.1.	S-ryhmä	58
4.3.2.	K-ryhmä.....	60
4.6.	Arvolupaus.....	61
4.6.1.	S-ryhmä	62
4.6.2.	K-ryhmä.....	63
4.7.	Yhteenveto	65
5.	JOHTOPÄÄTÖKSET	70
5.1.	Pohdintaa tutkimuksesta	74
	LÄHDELUETTELO	76
	LIITTEET	85
	Liite 1.	85
	Liite 2.	86

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**SIVU**

Kuvio 1. Tutkimuksen etenemisen kuvio	13
Kuvio 2. Päivittäistavarakaupan markkinaosuusprosentit	15
Kuvio 3. Suomalaisten kuluttajien jakautuminen pääasiallisesti hintaa painottaviin ja pääasiallisesti arvoa painottaviin	23
Kuvio 4. Arvolupauksien ja ostokäyttäytymisen jakautuminen	33
Kuvio 5. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	35
Kuvio 6. Teorian ja empirian yhdistyminen	68
Taulukko 1. Haastattelut	42
Taulukko 2. S-ryhmän päivittäistavarakaupat	46
Taulukko 3. K-ryhmän päivittäistavarakaupat	47
Taulukko 4. Aineistosta esiin nousseet ilmiöt markkinanäkökulmasta	66
Taulukko 5. Aineistosta esiin nousseet ilmiöt tutkittavien yritysten näkökulmasta	67

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Tuomas Olamo
Tutkielman nimi:	Suomen päivittäistavarakauppojen strategia ja asiakasarvon luominen muuttuvassa kulutusympäristössä
Ohjaaja:	Hanna Leipämaa-Leskinen
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Laitos:	Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö
Oppiaine:	Markkinointi
Koulutusohjelma:	Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma
Aloitusvuosi:	2013
Valmistumisvuosi:	2018
	Sivumäärä: 87

TIIVISTELMÄ

Suomessa päivittäistavarakaupan alalla on vallinnut pitkään voimakas hintakilpailu ja ruoan edullisuus on ollut kilpailuvaltti. Lidlin laajentuminen Suomessa ja S-ryhmän aloittama halpuutuskampanja ovat pitäneet hintakilpailua käynnissä. Samalla ruoan myynti on jo pitkään keskittynyt yhä enemmän edullisiin suurikokoisiin myymälöihin. Kuitenkin samaan aikaan on nähtävissä tiedostavan kuluttamisen trendejä, joissa suositaan lähi- ja pientuottajia ja erikoisempia tuotteita hinnasta riippumatta. Ruoan kulutusvalinnoilla pyritään myös yhä enemmän viestimään omaa identiteettiä, ja valinnoilla pyritään vaikuttamaan ympäristöön. Tässä pro gradussa tutkitaan sitä, miten Suomen päivittäistavarakaupan suuret toimijat huomioivat edellä mainitun muutoksen omassa strategiassaan ja minkälaisia arvolupauksia he tuottavat asiakkaille.

Teoreettisen viitekehyksen mukaan päivittäistavarakaupan pitää omassa arvolupauksessaan huomioida ympäröivät markkinat ja kilpailutilanne, strategia ja hinnoittelu sekä kuluttajien muuttuvat ostopreferenssit. Tutkimus on tehty kvalitatiivisin eli laadullisin menetelmin. Menetelmänä olivat S-ryhmän ja K-ryhmän edustajien asiantuntijahaastattelut sekä aiemmin toteutetusta REKO-projektista S-ryhmän ja K-ryhmän edustajien haastatteluaineisto. Tutkimus on toiminta-analyttinen ja hermeneuttinen, jolloin sille on ominaista pyrkiä ymmärtämään ja selittämään ilmiötä. Tutkimus on myös teoriasidonnainen.

Tutkimuksessa tunnistettiin kolme voimakasta ruoan kuluttamisen trendiä: kaupassa asioinnin helppous, yksilöllinen ostokäyttäytyminen sekä itsensä ilmaisu ruokavalinnoilla. Lisäksi yritysten on otettava huomioon monia osittain päällekkäisiä ruokatrendejä, joista lihan vähentäminen on tullut jäädäkseen. Yritysten tulee strategiassaan huomioida se, että kuluttajat eivät enää halua vain halvinta mahdollista, vaan tekevät tiedostavia valintoja yksilöllisesti. Yritysten arvolupauksien tulee kohdata nämä yksilölliset ja muuttuvat tarpeet kilpailuetua rakentaakseen.

AVAINSANAT: Päivittäistavarakauppa, strategia, arvonluonti, ruoan kuluttaminen

1. JOHDANTO

Suomessa on muiden pohjoismaiden tavoin vaikea päästä riittävään logistiseen tehokkuuteen päivittäistavarakaupan alalla johtuen maan harvaan asutusta ja laajasta pinta-alasta. Päivittäistavarakaupalle onkin ollut ominaista myymäläketjut, suuret volyymit, myynnin keskittyminen suuriin myymälöihin sekä hankinnan ja logistiikan keskittyminen (Päivittäistavarakauppa Ry, A, 2017). Lisäksi kilpailu markkinoilla on suppeaa kolmen suuren toimijan hallitessa markkinoita, ja trendinä on ollut hinnalla kilpaileminen eli halpuutus. Näin ollen voisi päätellä, että mahdollisimman halpa hintalappu on ruokaostoksissa kuluttajien tärkein valintakriteeri ja päivittäistavarakauppojen strategiassa painotetaan vain kustannustehokkuutta. Mutta onko tilanne enää aivan näin?

Vaikka päivittäistavarakauppojen koot ovat kasvaneet viime vuosikymmeninä jatkuvasti, ei trendin jatkumista voi kuitenkaan pitää enää itsestäänselvyytenä. Keskon (C, 2017) ruoan kansallista kulutusta käsittelevän raportin mukaan ruoan kuluttaminen on muuttunut ja hintatietoisuutta suuremmaksi ilmiöksi on noussut *hybridikuluttaminen*. Tällöin ruokaostoksissa tavoitellaan sekä edullisia hintoja että laatua ja arvoa. Ruoan suhteen tehdään aiempaa tietoisempia valintoja, arvostetaan monipuolista valikoimaa sekä panostetaan ruoan laatuun. Koska kuluttajat ja tuottajat ovat etääntyneet yhä kauemmaksi toisistaan sekä maantieteellisesti että sosiaalisesti, on kuluttajien kiinnostus ruoan alkuperään ja ruokaketjun läpinäkyvyyteen nyt kasvussa. Tähän vaikuttavat myös lisääntynyt tietoisuus ympäristöstä sekä omasta terveydestä (Autio, Collins, Wahlen & Anttila 2013: 564). Johnstonin ja Baumannin (2010) mukaan kuluttajat ovat alkaneet huolestua ja ottamaan kantaa globaalia ja standardoitua elintarviketuotantoa vastaan. Ruoka nähdään myös yhä useammin keskeisenä elämyksellisyyden ja identiteetin lähteenä (Koponen ym. 2016: 1). Näihin teemoihin palataan tutkittaessa kuluttajien ruoan ostokäyttäytymisen muutosta, joka on suuressa roolissa tutkimuksen teoriassa ja empiriassa.

Strategia ohjaa yrityksen kaikkea toimintaa. Se on tulevaisuuteen suuntautuvaa ja ilmentää yrityksen vahvuuksia. Strategiassa näkyvät myös yrityksen kilpailuetu muihin markkinoiden yrityksiin nähden ja sillä pyritään tukemaan ja vahvistamaan kilpailuetua. (Kuusela & Neilimo 2010: 11-12.) Tässä tutkimuksessa esiin nostetaan muun muassa asiakaslähtöisyys, kustannustehokkuus ja innovatiivisuus päivittäistavarakaupan

strategisina kulmakivinä. Lisäksi pureudutaan yritysten hinnoitteluun osana strategiaa, koska ruoan hinta luonnollisesti vaikuttaa ostopäätöksiin.

Asiakasarvolupauksilla on keskeinen strateginen rooli organisaation tavoittellessa kilpailuetua (Anderson, Narus & Van Rossum 2006). Kilpailukykyinen asiakasarvolupaus ei ole vain brändin slogan, vaan strateginen käsite, jonka tulisi yhdistää asiakkaan ja yrityksen näkökulmat arvonluontia ja kilpailuedun rakentamista varten (Selden & MacMillan, 2006; Rintamäki & Kuusela 2007: 630). Rintamäki ja Kuusela jakavat arvolupaukset ekonomiseen-, funktionaaliseen-, emotionaaliseen-, ja symboliseen arvolupaukseen. Tässä tutkimuksessa nämä arvolupaukset tuodaan osaksi suomalaisen päivittäistavarakaupan strategiaa kilpailuedun rakentamisen elementteinä. Tänä päivänä alkaa olemaan paljon näyttöä siitä, että ruoan ostamisessa päätöksiin vaikuttavat vahvasti monet muutkin tekijät hinnan lisäksi. (vrt. Kesko, C, 2017; Rintamäki & Kuusela 2007). Tämän muutoksen lisäksi tutkimuksessa selvitetään muitakin vallitsevia ruoan kuluttamisen trendejä ja syitä näiden takana. Päivittäistavarakauppojen strategiaa, hinnoittelua ja asiakasarvolupauksia tutkitaan nimenomaan nämä muutokset huomioiden. Tarkastelunäkökulmana on koko ala ja keskiössä ovat Suomen suurimmat päivittäistavarakaupan ketjut eli S-ryhmä ja K-ryhmä. Etenkin empiriaosuudessa yrityksiä tutkitaan laajemmin kokonaisuuksina, eikä yritysten erikokoisia kauppaketjuja tarkastella erikseen.

1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on *tutkia miten Suomen päivittäistavarakaupan suurimmat toimijat eli S-ryhmä ja K-ryhmä pyrkivät huomioimaan kuluttajien muuttunutta ostokäyttäytymistä kilpailustrategiassaan ja luomaan arvoa asiakkaalle.*

Ensimmäisenä tavoitteena on *tarkastella päivittäistavarakauppojen strategioita ja minkälaisia arvolupauksia kauppa voi tarjota asiakkaalle.* Tavoitteeseen vastataan teorian pohjalta luvussa kaksi. Tämä tapahtuu yhdistämällä kuluttajakäyttäytymisen teoriaa sekä vähittäiskaupan teoriaa.

Toisena tavoitteena on *tutkia miten S-ryhmä ja K-ryhmä huomioivat kuluttajien ostokäyttäytymisen muutoksen omassa liiketoiminnassaan.* Tavoitteeseen vastataan empiirisen aineiston pohjalta luvussa neljä.

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena on *tarkastella kilpailutilannetta Suomen päivittäistavaramarkkinoilla, ja miten S-ryhmän ja K-ryhmän strategiat ja asiakasarvolupaukset eroavat toisistaan*. Myös kolmanteen tavoitteeseen vastataan empirialuvussa neljä.

1.2. Tutkimusote ja näkökulma

Tämä tutkimus on toteutettu *kvalitatiivisin* eli *laadullisin* menetelmin. Lähtökohtana laadulliselle tutkimukselle on todellisen elämän kuvaaminen, jolloin kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Objektiivisen totuuden ja olemassa olevien väittämien todentamisen sijaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ennemmin löytämään tai paljastamaan tosiasioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 161.)

Paradigmalla tarkoitetaan tutkijan maailmankuvaa edustavaa perususkomusten joukkoa ja sitä voidaan myös pitää tutkimuksen tekemisen taustafilosofiana (Metsämuronen 2006: 84). Tämän tutkimuksen taustalla oleva tieteenfilosofinen näkemys edustaa *hermeneutiikkaa*. Hermeneuttinen suuntaus korostaa merkityksiä sisältävien kokonaisuuksien ymmärtämistä ja tulkintaa (Jyväskylän yliopiston avoin oppimateriaali 2015). Tutkimus on lisäksi *toiminta-analyyttinen*. Tällöin pyritään tutkittavien asioiden tai ilmiöiden erittelemisen lisäksi ymmärtämään ja tulkitsemaan ilmiöitä. Tämä ei kuitenkaan sulje pois vastaamista ”miten on” ja ”miksi on” -kysymyksiin. Toiminta-analyytiset tutkimukset ovat tulkitsevaa tutkimusta ja hermeneuttiset tutkimukset lukeutuvatkin niihin. (Kihn & Salme 2011: 65.)

Tutkimus lukeutuu aineistolähtöisen ja teorialähtöisen päättelymuodon välimaastoon eli kyseessä on abduktiivinen eli *teoriasidonnainen* päättelymuoto. Tällöin empiirisen aineiston analyysi ei perustu suoraan teoriaan, vaan kytkeytyy siihen. Aineiston löydöksille siis etsitään teoriasta selityksiä tai tukea. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä, jossa haastateltiin asiantuntijoita. Tätä menetelmää voidaan myös kutsua *teemahaastatteluksi* ja ominaista sille on ennalta valitut teemat, joissa esittämisjärjestys ja kysymyksenasettelu on vapaampi kuin strukturoidussa lomakehaastattelussa (Metsämuronen 2006: 115). Tämän tutkimuksen haastatteluista

kolme on kerätty vuoden 2016 lopussa toisen henkilön toimesta liittyen REKO-lähiaruokatutkimukseen, ja kolme keväällä 2018 liittyen nimenomaan tähän tutkimukseen. Uusia haastatteluja varten alkuperäistä haastattelulomaketta muokattiin vastaamaan entistä paremmin tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

Teoriaosuuden lähdemateriaali koostuu enimmäkseen alan tieteellisistä tutkimuksista, mutta lisäksi ilmiön havainnollistamiseen käytetty ajankohtaisia uutisia sekä yritysten kotisivuja. Tutkimusta tarkastellaan toimialanäkökulmasta käsin siten, että kiinnostuksen kohteena ovat pääasiassa vain päivittäistavarakaupan merkittävimmät toimijat Suomessa, eli S-ryhmä ja K-ryhmä sekä jossain määrin Lidl. Empiirisessä osuudessa on kuitenkin mukana vain S-ryhmä ja K-ryhmä.

1.3. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu viidestä pääluvusta, jotka ovat johdanto, teorialuku, metodologialuku, empiricaluku ja johtopäätökset. Johdantoluvussa johdatetaan lukija aiheeseen ja kerrotaan, mikä on työn tarkoitus. Siitä selviää myös tutkimusongelma alatavoitteineen, tutkimusote eli tarkastelutapa ja tutkimuksen rakenne.

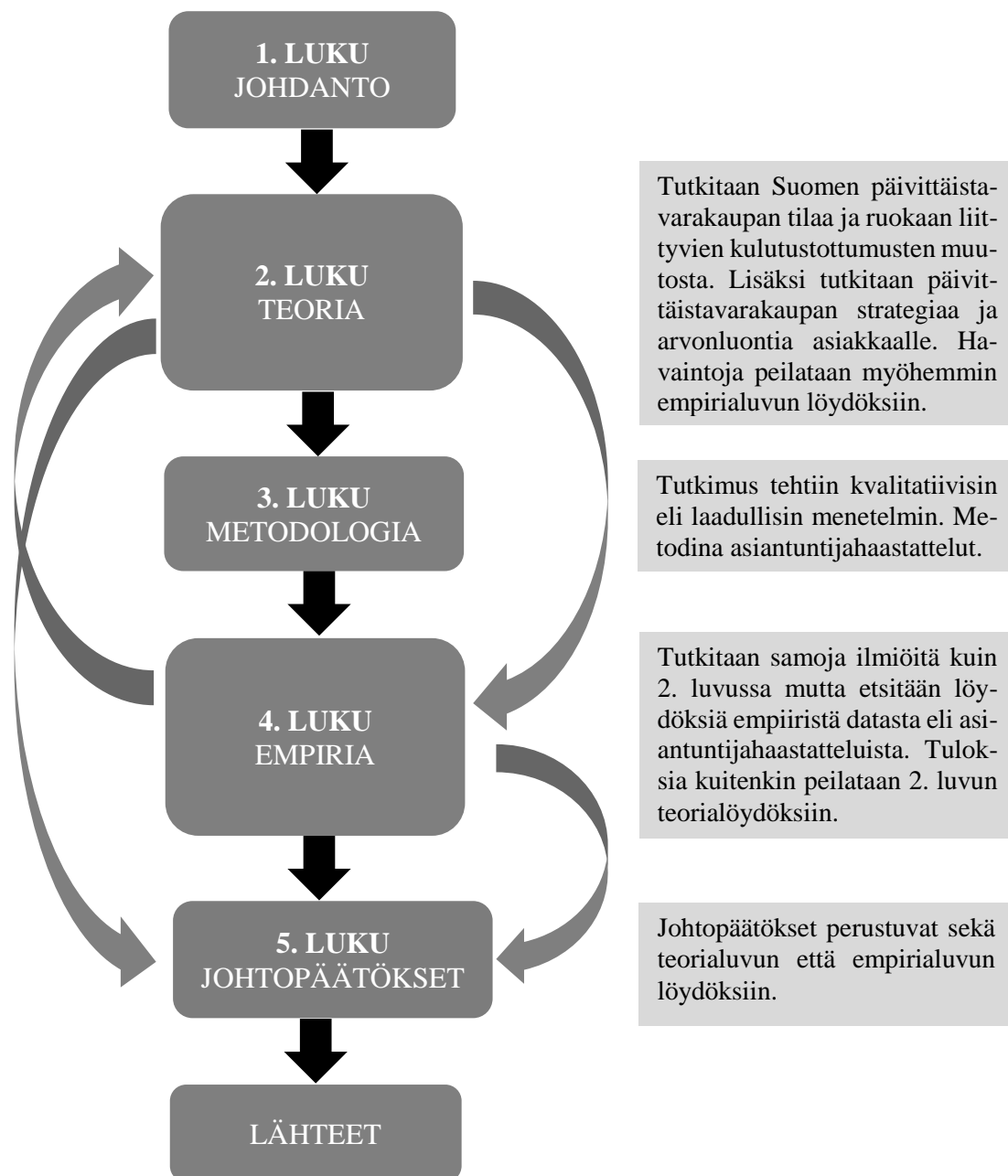
Toinen luku eli teoriaosuus vastaa suurelta osin tutkimuksen ensimmäiseen tavoitteeseen ja siinä käsitellään Suomen päivittäistavaramarkkinoita sekä kuluttajien ruoan ostokäyttäytymisen muutosta. Luvussa tarkastellaan aluksi päivittäistavarakaupan markkinaosuuksien jakautumista, kilpailutilannetta sekä mennyttä ja tulevaa muutosta alla. Lisäksi käydään läpi erilaisia tämän hetken ruoan kulutuksen trendejä. Tämän jälkeen tutkitaan päivittäistavarakaupan erilaisia strategioita ja paneudutaan siihen, miten päivittäistavarakauppa voi luoda arvoa asiakkaalle. Luvussa yhdistetään sekä kuluttajakäyttäytymisen teoriaa että vähittäiskaupan teoriaa.

Kolmannessa luvussa käydään kattavasti läpi tutkimuksen metodologiset valinnat eli ne tieteelliset näkökulmat ja menetelmät, joita tutkimuksessa on käytetty. Luvussa kerrotaan myös empiirisen aineiston keruusta ja analysoinnista sekä tutkimuksen arvioinnista.

Neljännessä luvussa eli empiriaosuudessa analysoidaan tutkimuksen empiirisen aineiston, eli asiantuntijahaastatteludatan pohjalta teorialuvussa esiin nostettuja teemoja. Näitä ovat esimerkiksi meneillään olevat ruoan kulutuksen trendit ja kulutusmuutokset,

markkinoiden kilpailutilanne sekä S-ryhmän ja K-ryhmän strategia ja asiakasarvolupaukset. Teorian löydöksiä peilataan empirisiin löydöksiin ja toisin päin.

Työn lopusta ennen lähdeluetteloja ja liitteitä löytyy koko tutkimuksen johtopäätökset, johon on nivottu kaikki oleellinen, sekä tehty tiivistetyt päätelmät tuloksista. Alla olevaan kuvioon 1 on tiivistetty tutkimuksen eteneminen ja sisältö. Kaarinuolet havainnollistavat eri lukujen keskinäistä sidosteisuutta.



Kuvio 1. Tutkimuksen etenemisen kuvio

2. STRATEGIA JA ASIAKASARVONLUONTI SUOMEN PÄIVITTÄISTARAMARKKINOILLA

Tässä luvussa vastataan tutkimuksen ensimmäiseen tavoitteeseen. Aluksi käydään läpi, mitä päivittäistavarakaupalla tarkoitetaan ja tutkitaan päivittäistavaramarkkinoiden muutosta Suomessa. Luvussa tarkastellaan myös digitalisaation merkitystä, tämän hetken ruokatrendejä sekä ruoan kulutustapoja. Esiin nostetaan teemoja kuten utilitaristinen käytös, tiedostava kuluttaminen sekä hybridikuluttaminen. Luvun loppupuoliskolla siirrytään ruoan parista tutkimaan yrityksen ja päivittäistavarakaupan strategiateoriaa ja arvonnluomisteoriaa. Millä tavalla S- ja K-ryhmän strategiat eroavat toisistaan? Entä mitä tarkoittaa asiakasarvolupaus ja minkälaista arvoa päivittäistavarakauppa voi luoda asiakkaalle? Luvun lopusta löytyy vielä yhteenveto ja koko teorialukua havainnollistava kuvio eli tutkimuksen teoreettinen viitekehysmalli.

2.1. Päivittäistavarakauppa

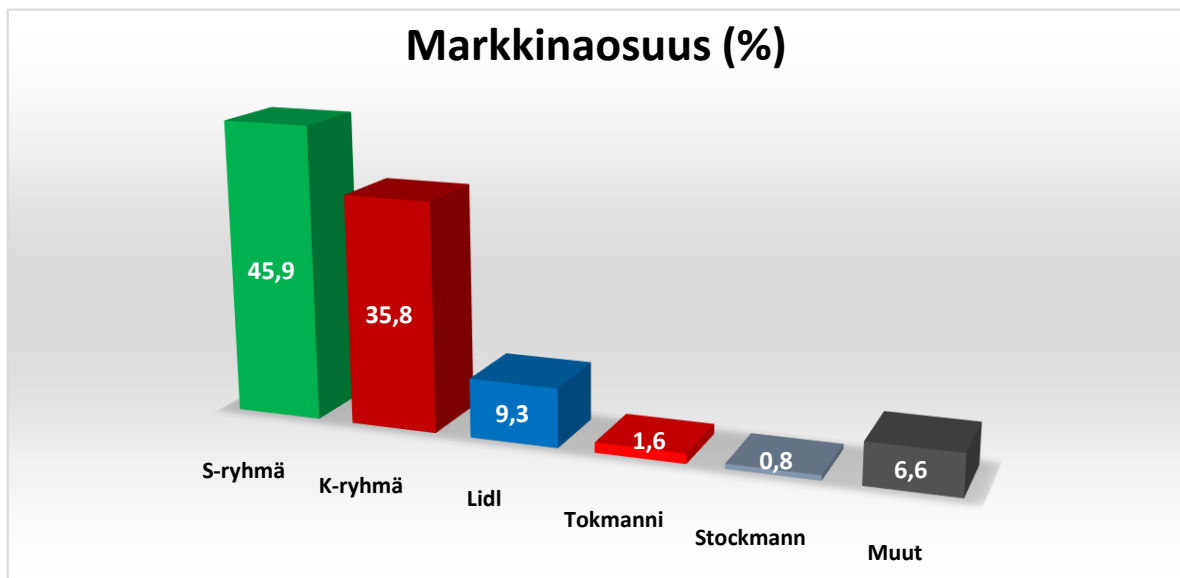
Päivittäistavarakauppa pitää sisällään kaikkien elintarvikkeiden, juomien, tupakan sekä muiden päivittäin käytettävien hyödykkeiden kuten kosmetiikkatuotteiden, pesuaineiden ja vessapaperin vähittäiskaupan. Elintarvikkeiden eli ”ruoan” osuus päivittäistavaramyymälöiden kokonaismyynnistä on noin 80 prosenttia. Myymälätyyppejä ovat muun muassa hypermarketit, supermarketit, valintamyymälät, lähikaupat, kyläkaupat, kioskit, elintarvikkein erikoiskaupat. Pääasiassa itsepalveluperiaatteella toimivaa marketmyymälää, joka myy päivittäistavaroiden koko valikoimaa, voidaan pitää tyypillisenä päivittäistavarakauppana. (Santasalo & Koskela 2015: 64; Päivittäistavarakauppa Ry, A, 2017.)

Päivittäistavarakauppaa ja *elintarvikekauppaa* voidaan pitää synonyymeinä ja kansankielinen termi näille on *ruokakauppa*. Tässä tutkimuksessa käytetään pääasiassa nimitystä päivittäistavarakauppa. Elintarvikekauppa ei ole oma toimialansa toimialaluokituksen mukaan, vaan se kuuluu erikoistumattomiin myymälöihin eli erikoistumattomaan vähittäiskauppaan, mikä pitää sisällään muun muassa supermarketit ja tavaratalot. Elintarvikkeiden, juomien ja tupakan erikoistumattomaan vähittäiskauppaan kuuluvien kauppojen kokonaismyynnistä vähintään puolet tulee olla elintarvikkeiden, juomien ja tupakan myyntiä. Erikoistumattomiin myymälöihin lukeutuvat marketit pitävät sisällään pääosan ruoan vähittäismyynnistä. (Tilastokeskus

2008; Knuutila 2015: 42.) Erikokoiset marketit ovatkin tässä tutkimuksessa tarkastelun keskiössä. Eli ruoan kuluttajamyyniin keskittyneet kivijalkamyymälät, joista Suomessa selvästi suurin osa lukeutuu kolmen suuren toimijan: S-ryhmän, K-ryhmän ja Lidl:n myymälöihin.

2.2. Perinteiset päivittäistavarakaupat Suomessa

Kaikkiaan Suomessa oli 1.1.2017 yhteensä 3002 kappaletta koko päivittäistavaravalikoimaa myyviä myymälöitä. Tähän ei lasketa mukaan erikois- ja kauppahallimyymälöitä. Suomen koko päivittäistavarakaupan alvillinen myynti vuonna 2017 oli noin 17 600 000 euroa. Siitä S-ryhmän päivittäistavaramyynti oli 45.9 %, K-ryhmän 35,8 % ja Lidl Suomi Ky:n 9,3 %. Yhdessä näiden kolmen toimijan päivittäistavaramyynti oli siis noin 91 % koko suomen päivittäistavarakaupasta. Tokmanni-konsernin osuus oli vain 1,6 % mutta yrityksen päätoimiala ei olekaan päivittäistavarakaupassa. (Päivittäistavarakauppa Ry, B, 2018.) Yritysten markkinaosuudet löytyvät alla olevasta kuviosta 2.



Kuvio 2. Päivittäistavarakaupan markkinaosuusprosentit (Päivittäistavarakauppa Ry, B, 2018).

Kuten huomataan, Suomessa päivittäistavarakauppa on käytännössä kolmen suuren ketjun hallussa. Näistä suurin markkinaosuus on osuuskuntamallisella S-ryhmällä, jonka ruokakauppoihin kuuluvat hypermarketketju Prisma, supermarketketju S-market sekä samankokoiset Sale ja Alepa, jotka ovat kooltaan valintamyymälöitä. Alepa toimii S-ryhmän suurimman osuuskaupan HOK-Elannon alueella pääkaupunkiseudulla ja sen lähiympäristössä, Sale taas muualla Suomessa. S-ryhmän osuuskuntamallisen toiminnan tarkoituksena on tuottaa kilpailukykyisiä palveluja ja etuja omistajilleen, jotka ovat samalla myös asiakkaita. (S-kanava, A 2018.) S-ryhmän päivittäistavara-kauppojen kilpailuetuna voidaan nähdä hinta. S-ryhmä käyttää lisäksi yhteistä Foodie nimistä ruoan verkkokauppalalvelua, jossa voi ruoan ostamisen lisäksi selata reseptejä, tehdä ostoslistoja ja antaa palautetta. Vaihtoehtoina ovat kotiinkuljetus tai nouto myymälän noutopisteeltä. (Foodie 2017.)

S-ryhmän suurimman kilpailijan K-ryhmän eli Keskon päivittäistavaraketjuun eli K-Ruokaan kuuluvat suurimmasta pienimpään K-Citymarket, K-Supermarket, K-Market ja Neste-K. Kokoluokassaan K-Citymarket vastaa Prismaa, K-Supermarket S-marketia, K-Market Salea ja Alepaa ja Neste-K haastaa jossain määrin S-ryhmän ABC-asemien myymälät. Myös K-Ruokalla on oma ruoan verkkokauppansa ja tuotteita pääsee tilaamaan joko kotiin tai noudettavaksi myymälöistä eri puolilta Suomea. Verkkokaupasta löytyy myös erilaisia reseptejä ja palautealusta. (K-Ruoka 2017.)

Saksalainen perheyhtiö Lidl on yksi Euroopan suurimmista päivittäistavaraketjuista. Sen myymälöitä on jo 27 Euroopan maassa ja se avasi kesällä 2017 ensimmäiset myymälät Yhdysvaltoihin. Suomeen Lidl avasi ensimmäiset myymälänsä vuonna 2002 ja tällä hetkellä myymälöitä on yli 170 aina Hangosta Sodankylään saakka. Heidän tavoitteena on tarjota Suomen edullisin kokonaisostoskori iloisesti palvellen ja vastuullisesti toimien. (Lidl 2018.) Monikansallisena suuryrityksenä Lidl on aina ollut tunnettu alhaisista hinnoistaan mutta markkinaosuudeltaan se on Suomessa edelleen huomattavasti pienempi kuin S-Ryhmä ja K-ryhmä. Ruoan verkkokauppatoiminnassaan Suomessa Lidl on painanut jarrua kilpailijoihinsa verrattuna, eikä näillä näkymin myy enää ruokaa verkossa, johtuen sen huonosta kannattavuudesta (Kauppalehti, A, 2017).

Vaikka K-Ruokan eri myymäläketjut ovat vastaavanlaisia S-ryhmän myymälöiden kanssa, ei niiden välttämättä voi sanoa kilpailevan keskenään hinnalla. Edullisten hintojen sijaan Kesko (B, 2017) ilmoittaa verkkosivuillaan huomioivansa jokaisen ihmisen erilaisuuden ja kuuntelevansa asiakkaidensa toiveita. Yrittäjämallisella kauppiastoiminnallaan he räätälöivät K-kauppansa juuri kyseisen alueen asiakaskysynnän perusteella ja asiakas ja

laatu ovatkin K-ruokakauppojen kaiken toiminnan keskiössä. Lisäksi K-Ruoka kertoo tavoitteekseen tarjota markkinoiden inspiroivimmat ruokakaupat ja niitä tukevat digitaaliset palvelut. Näin ollen he ilmoittavat melko selvästi, etteivät ole lähteneet mukaan hintakilpailuun, vaan pyrkivät rakentamaan kilpailuetua muulla tavoin. (Kesko, B, 2017.)

K-Ruoka on tehnyt kattavia ruokatrendi- sekä kuluttajatutkimuksia ja eri alueiden kauppojen tarjonnassa on mietitty tarkkaan, mistä kyseisen alueen asiakkaat eniten pitävät. Esimerkiksi trendikkään lähiruuan tuominen kauppoihin näkyy selvästi K-ryhmän toiminnassa ja tuotteiden tarjontaa yleisesti on monipuolistettu todella paljon. Digitaalisten palveluiden käyttö näkyy muun muassa helppokäyttöisenä verkkokauppana, itsepalvelukassojen ja Smartcart-älykärryjen käyttönä.

Lidl sen sijaan kertoo tavoitteekseen tarjota asiakkailleen Suomen edullisimman kokonaisostoskorin (Lidl 2018). S-ryhmä on kuitenkin vastannut tähän tavoitteeseen aggressiivisella hintojen laskemisella eli halpuuttamisella ja Prisma onkin kiilannut Lidlin ohi ostoskorin hinnassa. Eroa Lidlin ja Prisman välillä keväällä 2017 oli kuitenkin vain 1.59 euroa. Toiseksi halvin ostoskori ennen Lidliä oli S-marketilla, joka kuitenkin vaihtelee hintoja ketjun sisällä, toisin kuin Lidl. Ketjun keskiarvo huomioiden Lidl on toiseksi halvin päivittäistavarakauppa Suomessa ja halvin market, koska Prisma on hypermarket. K-Citymarket jää neljänneksi useamman euron Prismaa kalliimpana. (Kauppalehti, B, 2017.) Lidlin ja S-ryhmän kamppailu Suomen edullisimman päivittäistavarakaupan tittelistä vaatii väistämättä erilaista strategiaa verrattuna K-Ryhmään.

2.3. Päivittäistavaramarkkinoiden muutostrendit

Suomen päivittäistavaramarkkinoille on jo kauan ollut ominaista myynnin keskittyminen suuriin myymälöihin. Yli 60 % myymälöistä on yli 1000 neliön suuruisia. Myymälöiden koot ovat itse asiassa kasvaneet jatkuvasti. Market-tyyppisten myymälöiden lukumäärä on laskenut 9 398:sta 3002 myymälään vuosien 1978 ja 2016 välillä. Tämä lukema kattaa siis kaikkien päivittäistavarakauppojen lukumäärän ilman erikoismyymälöitä ja kauppahalleja. Puolet näistä on pieniä myymälöitä, joiden myynti kattaa vain kahdeksan prosenttia kaikesta päivittäistavaramyynnistä. Suurimmat 30 % myymälöistä puolestaan myyvät peräti 80 % koko markkinoiden myynnistä. (Päivittäistavarakauppa Ry, C, 2017.)

Vuonna 2015 hintakilpailu alkoi ajamaan kuluttajia yhä enemmän hypermarketteihin. Vuonna 2016 suurten myymälöiden kuten hypermarkettien ja isojen supermarkettien suosio kasvoi entisestään aukioloaikojen vapautumisen ansiosta mutta pienempien, alle 400-neliöisten myymälöiden myynti taantui suunnilleen samalle tasolle kuin kymmenen vuotta sitten. (Nielsen 2017.) Kuten johdannossa mainittiin, Päivittäistavarakauppa Ry:n (C, 2017) mukaan tehokkuus on edelleen keskeisin kilpailukeino päivittäistavarakaupalle. Myymälöiden jatkuva vähentyminen ja koon kasvaminen tukevat tätä väitettä. Ilmiön taustalla vaikuttaa muun muassa kiristynyt kilpailutilanne eli niin sanottu hintasota tai halpuutus. Toisaalta suuret myymälät ovat tärkeässä roolissa taajamissa, ja laaja valikoima sekä edulliset hinnat näyttävät vetävän edelleen puoleensa.

Myymälöiden koon kasvun ja hintojen laskun trendi saattaa kuitenkin olla taittumassa johtuen kuluttajien ruoan ostokäyttäytymisessä tapahtuvissa muutoksissa. On viitteitä siitä, että suomalaisessa ruoan myynnissä yrityksille alkaa löytymään muitakin kilpailuvaltteja kuin pelkkä hinta. Tätä muutosta tutkitaan seuraavaksi.

2.3.1. Digitalisaatio päivittäistavarakaupassa

Digitalisaatiosta puhuttaessa päivittäistavarakontekstissa esiin nousevat ensimmäisenä ruoan verkkokaupat. S- ja K-ryhmän omien verkkokauppojen lisäksi voidaan mainita esimerkiksi ruokahävikkiä ehkäisevä fiksuruoka.fi, ruokakassipalvelut kuten Anton & Anton ja Sannan ruokakassi sekä tuottajat ja kuluttajat yhdistävä lähi- ja luomuruokaan keskittyvät verkkoalustat ruokaasuomesta.fi ja Reko. Ruoan verkkokauppoja on Suomessa ollut pitkään ja eri tarpeisiin vastaavia. Toiminta ei silti ole vielä kannattavaa. Vuonna 2016 verkkokaupan osuus koko päivittäistavarakaupasta oli vain noin 0.2 prosenttia ja sen on keskittynyt suurkaupunkeihin. Myös kasvu on edelleen maltillista, mutta suosion uskotaan kasvavan tulevaisuudessa. Ongelmana on skaalautuvuuden puute, eli liian pienet asiakasmäärät ja siksi liian korkeat hinnat palvelulle, liian maltillinen kysyntä sekä ennen kaikkea Suomen liian pitkät välimatkat (Talouselämä 2018; Ilkka 2017.)

Jotta verkkopalveluiden hintoja saataisiin alas ja suosiota kasvamaan suurelle yleisölle, pyrkivät K-ryhmä ja S-ryhmä itse kehittämään ruoan verkkokauppaa (Ilkka 2017). Lisäksi on mahdollista, että Yhdysvalloissa ja muualla Euroopassa päivittäistavaroiden ja elintarvikkeiden verkkokauppaan laajentanut Amazon olisi laajentumassa pohjoismaihin. Ottaen huomioon Suomen päivittäistavarakaupan verkkokaupan olemattomuuden, voi

tämä markkina kiinnostaa Amazonia. Lisäksi kehitteillä on Suomessakin ulkojääkappeja sekä kerrostalojen kylmäkaappeja kylmäketjua vaativia elintarvikkeita varten. Suomen Posti taas kehittää kylmälaatikkoa, jolloin pakettiautomaatin ei tarvitse olla kylmä. Voidaan siis sanoa, että merkkejä alkaa näkyä ruoan verkkokaupan todelliselle synnylle.

Digitaalisuus päivittäistavarakaupassa on hiljalleen alkanut näkyä myös muulla tavoin kuin verkkokauppana. Esimerkiksi K-ryhmällä on monikäyttöinen K-Ruoka mobiilisovellus ja yleistymässä ovat digitaalisella näytöllä varustetut Smartcart-älyostoskärryt ja itsepalvelukassat. Digitaalista murrosta voi olla vaikea ennustaa päivittäistavarakaupamarkkinoilla, koska se on vielä niin alkuvaiheessa. Se jo ainakin on huomattu, että verkkokauppaan siirtyminen on paljon hitaampaa kuin monilla muilla aloilla kuten esimerkiksi vaatemarkkinoilla.

Myös Wansink (2017: 65) mainitsee älyostoskärryt tulevana trendinä ruokakaupoissa. Lisäksi muita digitaalisuuteen liittyviä uudistuksia tulevat hänen mukaan olemaan esimerkiksi vihjailevat opasteet, GPS-hälytykset ja kosketusnäytöltä tehtävät tilaukset. Grewal, Roggeveen ja Nordfält (2017: 2) puolestaan mainitsevat älypuhelinien mullistaneen shoppailun yleisesti. Niiden kehitys on johtanut jatkuvasti muuttuviin kuluttajien odotuksiin ja vähittäiskauppiaiden parempaan kykyyn muodostaa yhteys kuluttajiin. Niin sanotun ”scan-and-go” -tekniikan on vienyt pisimmälle ja haasteellisesti vielä päivittäistavaraympäristössä Amazon Go. Tietokone, sensorit ja syväoppimisteknologia mahdollistavat sen, että asiakas voi mennä kauppaan, valita tuotteet ja lähteä. Kauppa ei tarvitse ollenkaan henkilökuntaa ja asiakkaalle riittää ostamiseen älypuhelin, Amazon tili ja Amazon Go sovellus. Tosin kyseinen kauppa sijaitsee vain Seatlessa Yhdysvalloissa ja voi mennä vielä pitkään, ennen kuin vastaavanlainen teknologia yleistyy perinteisiin tottuneella päivittäistavara-alalla.

2.3.2. Ruokapiirit

Lähiruoka ja sen jakelukanavat kuten erilaiset ruokapiirit ja kauppahallit ovat kasvattaneet suosiotaan 2000-luvulla suomalaisessa ruokakulttuurissa (Koponen ym. 2016: 2). Esimerkiksi aiemmin mainittu ruokaasuomesta.fi yhdistää sijaintitietojen perusteella paikalliset ruoan tuottajat sekä kuluttajat ja tarjoaa kokonaisvaltaista suoramyyntikanavaa verkkoalustan muodossa kaikille suomalaisille lähiruoan tuottajille (Ruokaasuomesta.fi 2017). Myös REKO-ruokarenkaat keskittyvät lähiruoan myyntiin ja kuluttajat sekä tuottajat kohtaavat ilman välikäsiä. Tuotteet ovat lähtökohtaisesti

paikallisesti, eettisesti ja ekologisesti tuotettuja ja tavoitteena on tukea pientuottajia ja paikallistaloutta. Alustana toimivat Facebook-ryhmät tai Rekorder -sovellus. Suomesta löytyy jo ainakin 150 REKO-ryhmää ja 200 000 käyttäjää (Rekorder 2017).

Ruokaasuomesta.fi alusta, REKO-ruokarenkaat sekä muut ruokapiirit tarjoavat nimenomaan lähiruokaa. Lähiruoka ilmiönä liittyy Aution (2013: 564) mukaan kuluttajien kasvaneeseen kiinnostukseen ruoan alkuperään ja ruokaketjun läpinäkyvyyteen, sekä siihen miten ilmiö on uudelleensynnyttänyt pieniä paikallistiloja ja maaseudun ruokayrityksiä. Samalla tämä on monimutkaistanut laajempaa kuvaa ruoan tuotannon politiikasta mutta myös edistänyt kestävien ruoan toimitusketjujen ja verkostojen syntyä, mitä edellä mainitut ruokapiiri esimerkit juuri ovat.

2.3.3. Ruokatrendit

Taloustiede määrittää kulutuksen hyödykkeen hankkimisena sekä käyttämisenä inhimillisten tarpeiden tyydyttämiseksi. Markkinoinnin suppean määritelmän mukaan kuluttaminen on prosessi, jossa hyödyke vaihtaa omistajaa yrityksen markkinointitoimenpiteiden johdosta. Laajempi näkemys ottaa vielä mukaan luonnon tarjoamien kulutusmahdollisuuksien hyödyntämisen. Mielihyvän tavoittelu on päämääränä kuluttajan tekemissä kulutusvalinnoissa, jonka lisäksi valinnoilla voidaan ilmaista omaa elämäntyyliä. (Heinonen & Raijas 2005: 12, 16-17.) Myös ruokaa voidaan luonnollisesti kuluttaa. Itse asiassa harvat tuotteet ovat yhtä yleisiä ja välttämättömiä jokapäiväisessä elämässämme kuin ruoka. Se täyttää ja tyydyttää kehon, mutta voi samalla herättää, stimuloida tai inhottaa. Ruoka on toiminnallista, utilitaristista, mutta myös hedonistista. Ruoan kulutus on usein sosiaalista toimintaa ja ympäristöllämme on suuri vaikutus siihen mitä ruokaa kulutamme. (Lowe, Fraser & Souza-Monteiro 2015: 481.)

Ruoka voi toimia myös keskeisenä elämyksellisyyden ja identiteetin lähteenä. Monissa 2000-luvun tutkimuksissa ruoasta innostuneiden ihmisten kulttuuriin liitetään foodie-käsite. (Koponen ym. 2016: 1). Foodiella tarkoitetaan keskiluokkaista, liiallista pröystäilyä välttävää vastinetta entisaikojen gourmet-kuluttajalle. Foodiena voidaan myös pitää henkilöä, joka on erittäin kiinnostunut ruoasta (Johnston & Baumann 2010. 48-49). Foodie-käsitteestä puhuttaessa voisi kuvitella kyseessä oleva hyvin marginaalinen kuluttajaryhmä. Koponen ym. (2016) kuitenkin liittävät käsitteen lähiruokaan, joka on jo melko yleinen ruokatrendi Suomessa. Maa- ja

metsätalousministeriön lähiruokaohjelmassa (2013) ”*lähiruoalla tarkoitetaan erityisesti paikallisruokaa, joka edistää oman alueen paikallistaloutta, työllisyyttä ja ruokakulttuuria, joka on tuotettu ja jalostettu oman alueen raaka-aineista ja joka markkinoidaan ja kulutetaan omalla alueella.*”. Lähiruokaan liitettyjä fyysisiä tuoteominaisuuksia puolestaan ovat esimerkiksi tuoreus, ravitsemukselliset arvot, hyvä maku sekä ruoan ulkonäkö, ja nämä liitetään usein myös terveyshyötyihin (Hiroki, Garnevskaja & McLaren 2016: 483). Lähiruoan voi siis sanoa kiinnostavan sekä tiedostavaa kuluttajaa että omasta hyvinvoinnista välittävää.

Aiemmin mainittiin, että Suomesta löytyy 150 Reko-ryhmää ja 200 000 käyttäjää. Reko-piirien asiakasmäärä on kasvanut kovaa vauhtia vuodesta 2013, kun toiminta sai alkunsa. Lähiruoan suosio on yleisesti ollut selvässä nousussa viime vuosina ja aiheesta tehdyt tutkimukset ovat syntyneet enimmäkseen 2000-luvulla. Aution ym. (2013: 564) mukaan kuluttajien kasvanut tietoisuus ympäristöstä ja terveysongelmista on lisännyt heidän kiinnostusta ruoan alkuperään ja ruokaketjun läpinäkyvyyteen viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Lähiruoan ostamisen syinä voi terveys- ja ympäristöhyötyjen lisäksi pitää myös autenttisuuden etsimistä. Tämä näkyy esimerkiksi kuluttajien vaivannäköinä tuotteisiin perehtymisessä tai ruokapiirien organisoimisena vapaa-ajalla (Autio ym. 2013). Koposen ym. (2016: 13) mukaan käsityöläistuotantoa, pientuottajia ja paikallisuutta arvostavaa toimintaa voi ymmärtää myös kannanottona liian standardoitua ruoan tuotantoa kohtaan. Tällöin voidaan puhua globaalin ja paikallisen jännitteestä, joka näyttäytyy ”*asiantuntevien kuluttajien vastaiskuna liiallisen helppoutta ja standardoimista korostavalle valtakulttuurille.*” (Koponen ym. 2016: 8). Lähiruoan lisäksi myös orgaaninen ruoka, reilunkaupan ruoka sekä ”hidas ruoka” ovat nousseet vaihtoehtoisiksi teollisesti massatuotetulle ruoalle (Khan & Prior 2010). Nämä ruokatrendit voidaan hyvin yhdistää samaan vastuullisen kuluttamisen kategoriaan. Nimenomaan tätä kasvavaa segmenttiä hyödyntävät aiemmin mainitut lähiruokatoimijat. Myös K-ryhmä ja S-ryhmät ovat selvästi huomioineet lähiruoan suosion kasvun tarjonnassaan.

Lisää ruokatrendejä ja ilmiöitä voidaan nostaa esille K-Ruoan Frankly Partnersilla teettämässä ruokatrendit 2017 tutkimuksessa, joka tehtiin päivittäistavarakaupan asiantuntijoiden, kauppiaiden, tavarantoimittajien ja K-Plussa-asiakkaiden kesken. Siinä ilmeni, että suurimpia ruokailmiöitä vuoden 2016 lopussa ympäri Suomen oli juuri yllä käsitelty *tiedostava kuluttaminen*. Tämä pitää alailmiöinä sisällään ruokahävikin vähentämisen sekä lähiruoan ja eettisen ruoan suosion. Lisäksi trendien kärjessä oli pyrkimys löytää arkea helpottavia nopeita ruokaratkaisuja sekä valmistaa entistä

parempaa arkiruokaa, eli *nopeasti valmista ja hyvinvoiva arki*. Nämä kolme trendiä ovat jo vakiintuneet suomalaisten keskuuteen. Tutkimuksesta ilmeni myös, että ruoasta haetaan entistä enemmän yksilöllisyyttä korostavia asioita, elämyksiä ja tunteita. K-ryhmä tunnisti vuoden 2016 lopussa peräti kuusi erilaista ruokailmiötä Suomessa. (K-Ruoka 2017.) 29.11.2017 julkaistun Keskon (A, 2017) lehdistötiedotteessa vuodelle 2018 ennustetaan edelleen omaa hyvinvointia tukevan ruoan kulutuksen kasvua sekä ruokaisampia välipaloja ja hyönteisruokaa. Hedelmä- ja vihanneslajikkeiden käyttö tulee myös lisääntymään. (Kesko, A, 2017.)

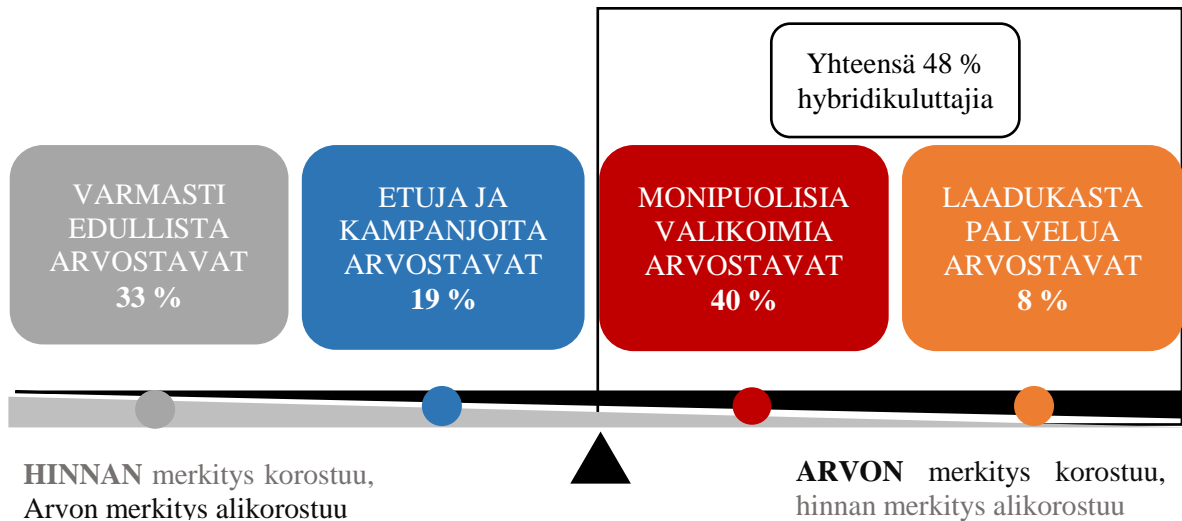
2.3.4. Moderni kuluttaja päivittäistavaramarkkinoilla

Yksittäisiä ruokatrendejä kiinnostavampia tämän tutkimuksen kannalta ovat laajemmat ilmiöt, jotka liittyvät yleisemmin kuluttajien ruoan ostokäyttäytymiseen. Jälleen Frankly Partnersin Keskolle laatiman, ruoan kansallista kulutusta käsittelevän raportin mukaan ruoan kuluttaminen on muuttunut ja tällä hetkellä pelkkää hintatietoisuutta suurempi ilmiö on *hybridikuluttaminen*. Puolet suomalaisista on nykyään hybridikuluttajia eli tiivistettynä henkilöitä, jotka hakevat sekä edullisia hintoja että laatua ja arvoa. Ruoan suhteen tehdään aiempaa tietoisempia valintoja, arvostetaan monipuolista valikoimaa sekä panostetaan ruoan laatuun. Kuluttaminen on muuttunut aiempaa yksilöllisemmäksi tietoisuuden ja kokeilunhalun lisääntyessä ja tähän kauppa on vastannut aiempaa laajemmilla ja monipuolisemmilla valikoimilla. Esimerkiksi K-Citymarket Iso Omenan valikoima on kolminkertaistunut 10 000 tuotteesta 30 000 tuotteeseen aikavälillä 2002 – 2016. (Kesko, C, 2017.)

Hybridikuluttajia löytyy kaikista tuloluokista ja ikäryhmistä niin miehistä kuin naisista ja milleniaalit tulevat olemaan tämän kasvavan trendin suunnannäyttäjiä. Tällöin ruoan ostamisessa korostuvat laatu, laaja valinnanvara, yksilöllisyys sekä oikea hintataso. Milleniaalit uskovat, että laatua saa myös edullisesti. Heille kaupassa asioinnin nopeus ei ole ensisijaista ja aikaa kuluu uusien vaihtoehtojen etsimiseen. He eivät myöskään osta vain välttämätöntä, vaan ovat valmiita panostamaan itseensä ja tulevaisuuteen sekä pitävät massasta erottumisesta ja rutiinien rikkomisesta. (Kesko, C, 2017.)

Hybridikuluttamisen taustalla voidaan nähdä ihmisten vaatimustason kasvu. Tätä ilmiötä edistävät myös monet muut viimeaikaiset ilmiöt, kuten internetin tuoma mahdollisuus tiedon etsintään ja vertailuun, lisääntynyt tietotaso sekä tarjonnan määrän räjähdysmäinen kasvu. Suomalaisille perinteisesti hyvin tyypillinen säästeliäs ja rationaalinen

kuluttaminen ei ole toki kadonnut, mutta tämän rinnalle on noussut ymmärrys omista valinnoista ja niiden vaikutuksesta ympäristöön, identiteettiin ja terveyteen. (Kesko, C, 2017.) Voidaan selvästi päätellä, että hybridikuluttaminen on osittain päällekkäinen ilmiö aiemmin mainitun tiedostavan kuluttamisen ja lähiruoan suosimisen kanssa.



Kuvio 3. Suomalaisten kuluttajien jakautuminen pääasiallisesti hintaa painottaviin ja pääasiallisesti arvoa painottaviin (Kesko, C, 2017).

Yllä olevassa kuviossa 3 aivan vasemmassa reunassa ruoan hinnan merkityksen ollessa suurimmillaan sijaitsevat *varmasti edullista arvostavat* kuluttajat, joita on 33 % suomalaisista. Tämän jälkeen arvon merkityksen hieman kasvaessa tulevat *etuja ja kampanjoita arvostavat* 19 % suomalaisista. Arvon merkityksen ylittäessä hinnan merkityksen ovat kuviossa *monipuolisia valikoimia arvostavat* kuluttajat, joita on peräti 40 % suomalaisista ja se on suurin yksittäinen segmentti. Nämä kuluttajat ovat hybridikuluttajia. Kaikista eniten arvoa hakevia ja ruoan hinnasta vähiten välittäviä ovat *laadukasta palvelua arvostavat* kuluttajat. Myös tämä kahdeksan prosentin segmentti kuuluu hybridikuluttajiin. Frankly Partnersin maaliskuussa 2017 toteuttama kyselytutkimus edusti väestöä ja sen otanta oli 1026 henkeä. (Kesko, C, 2017.)

Ruokatrendit voivat vaihtua tiuhaan tahtiin, mutta kuluttajien ostokäyttäytymismallit voivat sen sijaan kestää pidempään. Kuvion 3 malli tarkastelee juuri ostokäyttäytymistä. Tässä mallissa kuluttajat oli yleistämällä jaettu neljään eri kategoriaan. Segmentoidessa kuluttajia on kuitenkin aina hyvä muistaa se, että tänä päivänä ostoskoreja on yhtä monta kuin on kuluttajiaakin. Etenkin Suomen ulkopuolella uusien ja erilaisten

päivittäistavarakaupan muotojen syntyminen on tuonut kuluttajille enemmän vaihtoehtoja valittavaksi. Tämä on lisännyt kilpailua alalla ja luonut muutosta ostoskäyttäytymisessä. Kilpaillakseen uusien ruokakauppaformaattien kanssa on perinteiselle kivijalkamarketille tärkeää kohdata kuluttajien ostopreferenssit eri segmenteissä (Nilsson, Gärling, Marell & Nordvall 2015: 63). Uudet muodot ruoanmyynnille voisivat Suomessa tarkoittaa esimerkiksi lähiruokarenkaita, ruokakassipalveluita tai ruoan verkkokauppaa. K-ryhmä ja S-ryhmä ovat molemmat lisänneet lähiruokaa omaan valikoimaansa ja nettikaupat ovat olleet heillä jo pitkään pystyssä. Vaikka uusista kauppaformaateista ei Suomessa ole tällä hetkellä merkittävää uhkaa, vaatii perinteisten toimijoiden keskinäinen kilpailu varmasti jo itsessään eri kuluttajasegmenttien mieltymysten tarkkaa huomioimista.

Panin ja Zinkhanin (2006) mukaan tuotevalikoima, palvelun laatu, tuotteiden laatu, liikkeen tunnelma ja hintataso ohjaavat vahvasti kuluttajan ruokakaupan valintaa. Tutkimuslinja puolestaan pitää ostostyyliä merkityksellisenä kaupan valinnassa, esimerkiksi minkä verran aikaa, vaivaa ja rahaa henkilö käyttää ruokaostoksilla (Woodside & Trappey 1992). Myös sosiodemografiset tekijät kuten ikä, sukupuoli ja tulotaso ovat nousseet tutkimuksissa esiin ruokakaupan valintaan vaikuttavina tekijöinä (Prasad & Aryasri 2011). Suomen kontekstissa merkittävänä kriteerinä on vielä nostettava esiin kaupan maantieteellinen sijainti.

2.4. Utilitaristinen ja hedonistinen näkökulma

Aiemmin mainittua myymälän koon kasvattamista ja tehokkuuden maksimointia voidaan pitää ikään kuin perinteisenä mallina ja ajatteluna. Kuluttajan näkökulmasta tarkasteltuna perinteisen ostokäyttäytymismallin voi nähdä liittyvän utilitarismiin. Holbrookin ja Hirschmanin (1982) mukaan utilitaristisen näkökulma ostamiseen perustuu oletukseen, että kuluttajat ovat rationaalisia ongelmanratkaisijoita, jotka käsittelevät vain olennaista ostoksiin liittyvää informaatiota. Tämä vanha näkökulma korostaa toiminnallista ja tuotekeskeistä ajattelua ja keskittyy kuluttajan päätöksentekoprosesseihin. Voidaan ajatella, että utilitaristinen näkökulma ostamiseen sopii yhteen tämän päivän päivittäistavara-kauppojen tehokkuuden maksimoinnin, eli entistä isompien markettien ja halvempien hintojen kanssa. Utilitaristisen kuluttajan odotetaan toimivan rationaalisesti ja arvostavan halpaa hintaa sekä sitä, että kaiken voi ostaa kerralla samasta paikasta. Rintamäki ja Kuusela (2007: 627) liittävät yrityksen näkökulmasta tämän kaltaisen

käyttäytymisen ekonomiseen ja funktionaaliseen asiakasarvolupauksen tuottamiseen. Tähän aiheeseen perehdytään myöhemmin, kun käsitellään arvonluontia asiakkaalle.

Edellisen vastakohdasta Holbrook ja Hirschmann käyttävät nimitystä hedonistinen näkökulma. Tällöin ollaan kiinnostuneita kuluttajien tuotteisiin liittämistä näkökulmista, jotka liittyvät moniaistisuuteen, fantasiaan ja emotionaalisiin näkökulmiin (Hirschman & Holbrook 1982: 92). Asiakkaita ei pidetä vain rationaalisina päätöksentekijöinä, vaan heitä ohjaavat myös tunteet kuten miellyttävät kokemukset. Tästä näkökulmasta voidaan myös käyttää nimitystä kokemuksellinen näkökulma (Holbrook & Hirschman 1982). Ostaminen ei ainoastaan edusta keinoa ennalta määrättyyn lopputulemaan, vaan voi olla lopputulema itsessään (Saarijärvi & Kuusela 2013: 654). Rintamäen ja Kuuselan (2007) mukaan vähittäiskauppa tarjoaa asiakkaalle tällöin emotionaalista asiakasarvoa. Myös itseilmaisuuksiin liittyvän symbolisen asiakasarvolupauksen voi liittää tähän. Myös tähän palataan myöhemmin arvonluontiluvussa.

Utilitaristinen ja hedonistinen näkökulma ovat toistensa vastakohdat ja käyttäytymismallien ääripäitä, mutta kuten edellisessä kuviossa nähtiin, ruoan ostamisessa on tällä hetkellä nähtävissä hyvin pitkälti näitä kahta käyttäytymismallia. Utilitaristinen kuluttaja arvostaa ruoan halpaa hintaa sekä tehokkuutta ja hedonistinen puolestaan tarinaa tuotteen takana sekä itseilmaisua ruoan kautta. Hedonistinen käyttäytyminen liittyy myös aiemmin mainittuun tiedostavaan kuluttamiseen, lähiruoan suosioon ja hybridikuluttamiseen.

2.5. Päivittäistavarakaupan strategia

Päivittäistavarakaupan strategiassa yrityksen tulee varmasti ottaa huomioon monia tutkimuksessa tähän mennessä käsiteltyjä ilmiöitä. Mutta mitä strategia oikein on? Kuuselan ja Neilimon mukaan strategiaa voidaan yleisesti pitää jatkuvana valintojen tekemisenä ja päätöksentekona *”nykyisen, tulevan, mahdollisen ja uhkaavan välillä”* (Kuusela & Neilimo 2010: 11). Heidän mukaansa strategia on yrityksen läpi kulkeva punainen lanka, joka lopulta ohjaa yrityksen kaikkea toimintaa. Strategia on tulevaisuuteen suuntautuvaa ja se ilmentää niitä yrityksen vahvuuksia, joihin yritystoiminnan kehitys nojaa. Strategiassa näkyvät myös yrityksen liiketoimintaan liittyvät markkinoiden tarjoamat mahdollisuudet ja rajoitteet sekä yrityksen kilpailuetu muihin markkinoiden yrityksiin nähden. Yrityksen strategialla pyritään tukemaan ja vahvistamaan pysyvää kilpailuetua. Kauppayrityksessä strategia tarkoittaa johtavaa

ajatusta, jolla saavutetaan asetetut päämäärät pitkäjänteisesti. (Kuusela & Neilimo 2010: 11-12.) ”Johtava ajatus voi olla kustannustehokkuus, asiakaslähtöisyys, tiedolla johtaminen, johtamisosaaminen, tietty liiketoimintamalli tai näiden yhdistelmä.” (Kuusela & Neilimo 2010: 12). Johtavaa ajatusta voi myös kutsua strategiseksi linjaukseksi ja sitä voidaan toteuttaa monin eri tavoin. Markidesin (1999: 7) mukaan yritys voi rakentaa ensiluokkaisen strategian kysymällä älykkäitä kysymyksiä, etsimällä niihin mahdollisia vastauksia, kokeilemalla mahdollisia ratkaisuja ja aloittamalla tämä ajatusprosessi jälleen alusta kyseenalaistamalla aiemmat vastaukset. Toisin sanoen menestyksekkään strategian rakentaminen on loppumaton prosessi.

Yrityksen strategisessa ajattelussa on painotettu eri asioita eri aikoina. 1980-luvun alussa vallinnut porterilainen ajattelu korosti muun muassa erilaistamista eli differointia. Porterilaiseen strategia-ajatteluun liittyi myös pyrkimys keskittää liiketoiminta tietylle maantieteelliselle alueelle tai rajattuun tuote- tai palveluryhmään. Porterin kilpailuetuajattelu on säilynyt vahvassa asemassa näihin päiviin saakka. Porterin jälkeen Hamel ja Prahalad nostivat esille core competence -käsitteen, jonka mukaan yrityksen strategia perustuu sen ydinosaamiseen. 1990-luvun lopulla Kotter toi strategiakeskusteluun mukaan johtamisosaamisen merkityksen. 2000-luvulla on strategisissa linjauksissa alettu korostamaan asiakaslähtöisyyttä ja liiketoimintamalleilla kilpailua. Asiakasymmärryksellä ja innovatiivisilla liiketoimintamalleilla rakennetaan yhä enemmän kilpailuetua. (Kuusela & Neilimo 2010: 13-14.)

On hyvä muistaa, että päivittäistavarakaupan ala eroaa varsin paljon monista muista vähittäiskaupoista. Se että myydään jotain, mitä ihminen tarvitsee elääkseen, on hyvin erilainen tilanne, kuin että myytäisiin jotain, millä tyydytetään toissijaisempia tarpeita. Vertauksena vaikka vaatteiden ostaminen. Edellä mainituista strategioista erilaistamisen eli differoinnin sekä erikoistumisen tuotteina tai maantieteellisesti voi ajatella näkyvän K-Ryhmän ja S-ryhmän eri kokoluokan marketketjujen välillä sekä etenkin K-ryhmän erilaistaessa kauppojaan kyseisen alueen asukkaiden perusteella. Näitä strategioita ei tosin voi niin hyvin soveltaa koko yrityksen liiketoimintastrategiaan päivittäistavarakaupassa. Sen sijaan *kustannusjohtajuus- ja tehokkuus, asiakaslähtöisyys ja innovatiiviset liiketoimintamallit* tuntuvat olevan kaikki vahvasti käytössä tämän päivän päivittäistavarakaupan alalla.

Mielenkiintoista silti on, että kustannustehokkuus periytyy porterilaisesta ajattelusta jo 1980-luvun alusta ja asiakaslähtöisyys ja innovatiivisuus ovat saaneet alkunsa 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen lopulla. Coeurderoy ja Durandin (2004: 584)

mukaan kustannusjohtajuusstrategian perusajatus on, että yritys joka onnistuu ylläpitämään kilpailuetua kustannusrakenteessa, pystyy tarjoamaan alhaisimmat hinnat asiakkaille. Kustannustehokkuuden ansiosta yritys pystyy tuottamaan ja myymään suurempia määriä kuin kilpailijat ja siksi saavuttamaan heitä suurempia skaalaetuja, mikä edelleen lisää kustannusjohtajuutta.

Karkeasti voidaan päätellä, että edellä mainituista kolmesta strategiasta suomen suurin päivittäistavaraketju S-ryhmä ja monikansallinen Lidl luottavat enemmän kustannusjohtajuuteen tai -tehokkuuteen ja K-ryhmä puolestaan asiakaslähtöisyyteen ja innovatiivisiin liiketoimintamalleihin. Kuten aiemmin on tullut ilmi, myymälöiden koot ovat kasvaneet ja lukumäärät pienentyneet huomattavasti viime vuosikymmeninä. Yli 60 % myymälöistä on yli 1000-neliön suuruisia ja Suomen halvin ostoskori löytyy S-ryhmän hypermarketketju Prismasta. Tämän voidaan sanoa olevan muun muassa skaalaetujen ja osuuskuntamallisen liiketoiminnan ansiota. Koko Suomen markkinoiden kustannusjohtajana voidaan silti pitää Lidlä. K-ryhmän asiakaslähtöisemmän ja innovatiivisemmän strategisen linjan voi puolestaan sanoa näkyvän kauppojen tarjoaman differoimisena, tuotevalikoiman kasvattamisena ja esimerkiksi itsepalvelukassojen sekä Smartcart-älykärryjen käyttönä.

2.6. Päivittäistavarakaupan hinnoittelustrategia

Gauri, Trivedi ja Grewal (2008) nostavat tutkimuksessaan esiin hinnoittelu- ja myymäläformaattipäätösten tärkeyden vähittäiskaupan strategiassa. Levyn ym. (2004) mukaan yksi tehokkaimmista strategisista työkaluista vähittäiskaupalla on hinnoittelu. Vähittäiskauppiaille tarjolla olevat hinnoitteluvaihtoehdot vaihtelevat ”joka päivä alhaisista hinnoista” (every day low price) eli EDLP-strategiasta myynninedistämistrategioihin ja korkea–matala (high–low) eli HiLo-strategioihin. EDLP-vähittäismyyjät, eli lähtökohtaisesti Lidl ja S-ryhmä ainakin Prismasta ja S-marketin osalta pyrkivät tarjoamaan alhaisempia keskimääräisiä hintoja, kun taas HiLo-vähittäismyyjät tarjoavat useita alennuksia (Popkowski Leszczyc, Sinha & Sahgal 2004). K-ryhmän voi ajatella toteuttavan enemmän HiLo-strategiaa. Lisäksi on olemassa erilaisia yhdistelmiä näistä eli hybridihinnoittelumalli (Gauri ym. 2008: 256). Toinen kriittinen ja pitkän aikavälin strateginen päätös jälleenmyyjille liittyy myymäläformaattiin. Formaatin tulee kohdata asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja ostotilanteet (Gonzalez-Benito, Munoz-Gallego & Kopalle 2005). Asiakkaiden muuttuvien tarpeiden kohtaamista on ilmiselvästi tavoitellut S-ryhmä ostaessaan

Stockmannin Herkun. Samoin strateginen pitkän aikavälin myymäläformaattipäätös on ollut Suomen Lähikaupan eli Siwojen ja Valintalojen siirtyminen K-ryhmälle.

Teoriassa jälleenmyyjä voi valita minkä tahansa yhdistelmän hinnoittelu- ja myymäläformaattistrategiasta. Suurimmat ketjut käyttävät erilaisia yhdistelmiä hallitakseen useampia nichejä ja palvellakseen erilaisia segmenttejä markkinoilla (Gauri ym. 2008: 256). Tämä näkyy Suomessa S-ryhmän ja K-ryhmän erikokoisten myymäläketjujen olemassaolossa. Tutkijat ovat perinteisesti ehdottaneet hinnoittelustrategiaa keinona optimoida kuluttajien päätöksentekoa, mutta Gaurin ym. (2008) tutkimuksen mukaan keskittyminen vain hinnoitteluun koko jälleenmyyntistrategiassa voi peittää alleen myymäläformaattistrategian vaikutuksen. Sen sijaan yrityksen tulisi aina ottaa molemmat, sekä hinnoittelu- että formaattistrategia huomioon.

Jensen ja Grunert (2014) tutkivat hinnan merkitystä tanskalaisessa supermarketissa ja hypermarketissa. Tutkimuksen mukaan asiakkaat ymmärtävät hinnat kaupan sisällä, mikä voi vaikuttaa yksittäisten brändien valintaan, mutta tutkimuksessa ei hieman yllättäen löytänyt merkittävää eroa hintatietämyksessä näiden kahden kaupan välillä, vaikka kyseessä oli eri myymäläformaattit. Yksittäiset hinnat unohtuvat ennen seuraavaa kauppaa, jolloin voidaan päätellä, että objektiivinen hinta ei ole niin merkityksellinen tekijä kaupan valinnassa. Lisäksi tutkimuksessa huomattiin, että tietyille myymälälle lojaalit kuluttajat kiinnittivät yhtä paljon huomioita hintoihin kaupan sisällä, kuin myymälälle ei-lojaalit kuluttajat. (Jensen & Grunert 2014.)

Kuten yllä mainittiin, EDLP-strategiaa Suomessa selvimmin noudattaa Lidl ja S-ryhmä Prisman ja S-marketin osalta. K-ryhmän voi puolestaan sanoa noudattavan ennemmin HiLo-hinnoittelua. Myymäläformaatti tulee huomioida yhdessä hintastrategian kanssa. Suomessa S-ryhmällä ja K-ryhmällä tämä näkyy siten, että myymäläformaatin koon kasvaessa esimerkiksi Alepasta S-markettiin tai K-marketista K-Supermarkettiin yleinen hintataso laskee. Logistista syistä kaupunkien keskustoissa myymälöiden koko on myös usein pienempi kuin taajamissa. Jensenin ja Grunertin (2014) yllä mainitun tutkimuksen perusteella voidaan lisäksi pohtia kuinka hyvin kuluttaja muistaa ja ymmärtää oman ostoskorinsa hinnat esimerkiksi hieman halvemman S-ryhmän ja kalliimman K-ryhmän vastaavien myymäläformaattien kesken. Vai merkitsevätkö myymälän valinnassa muut seikat kuten tuotevalikoiman laajuus, palvelun laatu tai yksinkertaisesti myymälän sijainti.

2.7. Arvonluonti asiakkaalle

Hybridikuluttamisessa ruoan hinnan merkitys vähenee ja arvon merkitys korostuu. Mutta mitä kaikkea arvolla oikein tarkoitetaan? Miten päivittäistavarakauppa voi tuottaa asiakkaalle arvoa ja miten tämä kokee arvon, kun ollaan lähtökohtaisesti ostamassa vain välttämättömiä ja nopeasti kulutettavia aineellisia hyödykkeitä? Laajasti tarkasteltuna termi arvo esiintyy useissa eri konteksteissa. *Asiakasarvon* voi sitä vastoin sanoa liittyvän organisaation asiakkaisiin ja siihen, mitä he haluavat ja uskovat saavansa ostamalla ja käyttämällä myyjän tuotteita (Woodroff 1997: 141). Filosofisemmin voidaan määrittää, että arvo on kuluttajan yleinen arvio tuotteen hyödyllisyydestä ja se perustuu käsityksiin siitä, mitä vastaanotetaan ja mitä annetaan (Zeithaml 1988: 14). Butzin ja Goodsteinin (1996: 63) mukaan asiakasarvolla tarkoitetaan emotionaalista sidettä, joka vakiintuu asiakkaan ja tuottajan välille sen jälkeen, kun asiakas on käyttänyt tuottajan keskeistä tuotetta tai palvelua ja havainnut sen tuottavan lisäarvoa.

Vargon ja Luschin (2004: 2) alan mullistaneen tutkimuksen mukaan markkinointi on siirtynyt goods-dominant -logiikasta, jossa konkreettinen tuotos ja erillinen liiketoimi ovat keskiössä, kohti service-dominant -logiikkaa, jossa aineettomuus ja vaihdantaprosessit ovat keskiössä. Asiakkaat eivät siis osta vain tavaroita tai palveluita, vaan tarjontaa, jotka tekevät palveluita, jotka sitten luovat arvoa. Päivittäistavara-alan voi kuitenkin poikkeuksellisesti ajatella kuuluvan edelleen perinteisempään goods-dominant -logiikan piiriin. Grönroosin ja Ravaldin (2010: 7) mukaan on tärkeää erottaa tuotanto ja arvon luominen toisistaan, koska ne ovat erillisiä käsitteitä. Tuotanto on prosessi, jonka avulla resurssit voidaan integroida asiakkaiden kulutus- tai käyttöprosesseihin. Arvon luominen on prosessi, jolla luodaan käyttöarvoa (value-in-use) kulutus- tai käyttöprosesseista. Näin ollen arvoa ei tuoteta, vaan resurssit, joista arvo voidaan luoda, tuotetaan. Asiakas on aina se, joka määrittää mikä on arvokasta ja mikä ei (Vargo & Lusch 2004).

Mitkä sitten ovat näitä resursseja, joista asiakkaat luovat arvoa itselleen, kun puhutaan päivittäistavarakaupasta? Yksinkertainen esimerkki voisi olla kaupan hyvä asiakaspalvelu tai salaattibaari. Rintamäki ja Kuusela (2007) avaavat teoriaa arvonluomisen taustalla käytännön näkökulmasta ja käyttävät termiä *asiakasarvolupaus*. Tämä tulee määrittää asiakkaan näkökulmasta ja sillä on keskeinen strateginen rooli organisaation tavoitellessa kilpailuetua (Anderson, Narus & Van Rossum 2006). Asiakkaan subjektiiviset ostomotiivit tulisi olla mukana arvolupauksessa tehden siitä strategista prioriteettia segmentoinnissa, palvelukehityksessä ja markkinointiviestinnässä.

(Rintamäki & Kuusela 2007: 621). Kilpailukykyinen asiakasarvolupaus ei ole pelkkä brändin slogan, vaan strateginen käsite, jonka tulisi edustaa koko asiakaskokemusta (Selden & MacMillan 2006). Se myös yhdistää asiakkaan ja yrityksen näkökulmat arvonluontia ja kilpailuedun rakennusta varten (Rintamäki & Kuusela 2007: 630). Rintamäki ja Kuusela jakavat arvolupaukset ekonomiseen-, funktionaaliseen-, emotionaaliseen-, ja symboliseen asiakasarvolupaukseen.

2.7.1. Ekonominen asiakasarvolupaus

Ekonomisen arvon voidaan määrittää olevan alhaisin hinta tai paras kompromissi laadun ja hinnan välillä (Zeithaml 1988). Hinta on edelleen yksi tärkeimmistä ja vaikeimmin voitettavista asiakasarvon ajureista. Osa asiakkaista ostaa vain hinnan perusteella eivätkä kykene tai halua tehdä parempaan laatuun vaadittavaa rahallista uhrausta. He saattavat myös käyttää paljon aikaa ja vaivaa löytääkseen parhaan tarjouksen. (Rintamäki & Kuusela 2007: 627.) Tähän kategoriaan sopivat aiemmin käsitellyt *varmasti edullista arvostavat* sekä *etuja ja kampanjoita arvostavat* suomalaiset kuluttajat, joita on noin puolet väestöstä (Kesko, C, 2017). He käyttäytyvät utilitaristisesti ja hinta on heille tärkein ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Sen sijaan asiakkaat, jotka arvioivat ekonomisen arvon suhteessa tarjonnan laatuun saattavat vaihtaa kalliimpaan tuotteeseen, jos kokevat laadun nousun hinnan nousua suurempana. Aiemmin mainittujen hybridikuluttajien voidaan puolestaan päätellä käyttäytyvän näin. Ekonominen arvolupaus edellyttää yritykseltä usein resursseja ja osaamista, jotka perustuvat skaalaetuihin. (Rintamäki & Kuusela 2007: 627.)

Walmart on yleisesti käytetty esimerkki tällaisesta yrityksestä ja sen kilpailuetu perustuu muun muassa ostovolyymiin, tehokkaaseen jakelujärjestelmään ja tietotekniikan käyttöön toimitusketjun tehostamisessa (Tong ja Tong, 2006). Tällöin yrityksen voidaan sanoa tarjoavan asiakkailleen selkeän taloudellisen arvolupauksen strategialuvussa mainitulla ”joka päivä alhaisilla hinnoilla” eli EDLP-hinnoittelulla. Tämä hinnoittelustrategia on lähes sama kuin Walmartin edellinen slogan ”Always low prices” (Rintamäki & Kuusela 2007: 627). Suomen päivittäistavarakaupoista eniten ekonomista asiakasarvoa EDLP-hinnoittelulla tarjoavat Lidl ja S-ryhmän Prisma. Prisman slogan ”hyvä mutta halpa” antaa silti kuvan, että asiakkaalle tarjotaan muutakin ”mukavuutta” kuin edullinen hinta ja tämä eroaa esimerkiksi absoluuttisen halvasta Walmartista.

2.7.2. Funktionaalinen asiakasarvolupaus

Asiakkaat joita motivoivat ensisijaisesti mukavat ratkaisut etsivät funktionaalista arvoa (Rintamäki & Kuusela 2007: 627). Päivittäistavarakaupassa funktionaalinen arvo voidaan määrittää oikeiden tuotteiden löytämiseksi mahdollisimman vähässä ajassa ja näkemällä mahdollisimman vähän fyysistä ja kognitiivista vaivaa. Arvo on saavutettu kun käytännön utilitaristiset uhraukset minimoituvat (Babin, Darden & Griffin 1994). Funktionaalinen arvonluonti on usein yhdistetty tuotteisiin, jotka kohtaavat tavoiteasiakkaiden tarpeet sekä prosesseihin, jotka nostavat mukavuutta eri vaiheissa ostokokemusta (Seiders, Berry & Gresham, 2000). Ekonomisen arvon tavoin myös funktionaalista arvoa hakevat kuluttajat, joille hinta on edelleen määräävä tekijä ostoksissa, joskaan ei välttämättä aivan yhtä tärkeä.

Brittiläinen vähittäiskauppaketju Tesco on hyvä esimerkki yrityksestä, joka on saavuttanut kilpailuetua luomalla ensiluokkaista funktionaalista arvoa asiakkailleen. Tämä on tapahtunut ostamalla oikeaa kauppatavaraa, kouluttamalla henkilökuntaa ja suunnittelemalla mukavia ostokokemuksia. Tescon asiakaslähtöinen sitoutuminen funktionaalisen arvon tarjontaan tiivistyy sen arvolupaukseen ja sloganin ”Every little helps”. Ekonominen ja funktionaalinen arvolupaus voidaan myös yhdistää tarjoamalla asiakkaille mukavuutta reiluun hintaan. (Rintamäki & Kuusela 2007: 627.) ”Laadukkaasti halpa” oleva Lidl on hinnoissa kutakuinkin tasoissa S-ryhmän Prisman kanssa. Lidlit ovat kuitenkin huomattavasti pienempiä kooltaan ja niissä tarjotaan esimerkiksi erilaisia kassaratkaisuja, joten Lidlin voidaan sanoa tarjoavan asiakkaille sekä halpoja hintoja että helppoa ja nopeaa asiointia, eli funktionaalista asiakasarvoa.

2.7.3. Emotionaalinen asiakasarvolupaus

Asiakkaat joita motivoivat kokemukselliset seikat ostamisessa arvostavat vähittäiskauppaa, joka luo emotionaalista arvoa (Rintamäki & Kuusela 2007: 628). Arnoldin ja Reynoldsin (2003) mukaan erilaisia kokemuksellisia tarpeita ja haluja ovat shoppailusta nauttiminen kavereiden ja perheen kanssa, tarjouksien metsästyminen ja seikkailun sekä rentoutumisen etsiminen. Sen lisäksi että saadaan ostettua tarvittavat tuotteet, tulee ostokokemuksesta itsessään päämäärä (Holbrook ja Hirschman 1982). Tämä taas korostaa myymäläympäristön ja henkilökohtaisen palvelun merkitystä (Turley & Milliman 2000). Käyttämällä visuaalisia ja auditiivisia- sekä haju- ja tuntoaisteille

tarkoitettuja vihjeitä voidaan myös saada luotua emotionaalista asiakasarvoa Carbone (2004: 165).

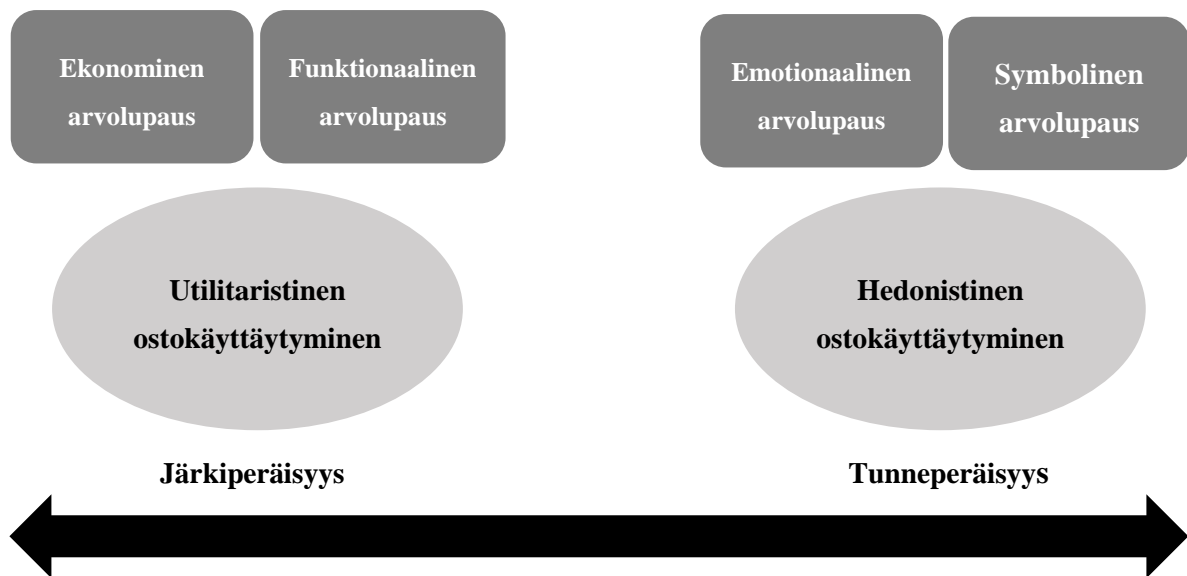
Emotionaalinen arvo voidaan kuitenkin yhdistää ekonominen ja funktionaalisen arvon kanssa kuten Trader Joe's ruokakauppa tekee arvolupauksessaan. Ihmiset menevät tähän kauppaan sekä rationaalisista että emotionaalisista syistä; säästääkseen rahaa, etsiäkseen uutuuksia ja nauttiakseen tarjouksien metsästyksen jännityksestä. Ekonominen arvo perustuu välittömiin ostoihin ja omien brändien laajaan käyttöön. Emotionaalinen arvo puolestaan syntyy eksoottisista tuotteista, Havaiji-paitaisten työntekijöiden ystävällisestä palvelusta ja meriaiheisen teeman luomasta rennosta kokemuksesta. Ostokokemus joka luo funktionaalista ja emotionaalisia arvoa, pyrkii olemaan tehokas ja miellyttävä samanaikaisesti. (Rintamäki & Kuusela 2007: 628-629.) Arvolupausten yhdistäminen voi tulla tarpeeseen entistä fragmentoituneemmilla päivittäistavaramarkkinoilla.

Lähimmäksi emotionaalista arvolupausta Suomen päivittäistavarakaupoissa voidaan sanoa päästävän K-Supermarketissa ja K-Citymarketissa, joista löytyy erilaisia brändien esillepanoja ja hyllynpäätypaikkoja, maistatuksia, tarjouspäiviä sekä salaatti- ja ateriabaarit. Myös sloganit ”tavallista parempi ruokakauppa” ja ”kaikkea hyvää ihan kaikille” kielii siitä, että kilpailuvalttina ei ole hinta ja ekonominen arvo vaan laatuun liittyvät tekijät.

2.7.4. Symbolinen asiakasarvolupaus

Asiakkaat joita kulutuksessa kiinnostavat itseilmaisuuksensa arvostavat vähittäiskauppaa, joka luo symbolista arvoa (Rintamäki & Kuusela 2007: 629). Symbolinen arvo tuote- tai asiakaskokemuksesta voidaan määritellä positiiviseksi kulutusmerkitykseksi, joka liitetään itseen tai kommunikoidaan muille. (Smith & Colgate 2007). Symbolinen arvo syntyy, kun tuote edustaa käyttäjälleen jotain muuta kuin sen ilmeistä käyttötarkoitusta (Rintamäki & Kuusela 2007: 629). Itseasiassa jopa tuotteet, joita pidetään yleisesti toiminnallisina ja utilitaristisina, ovat usein valittu niiden sosiaalisen arvon perusteella (Sheth, Newman & Gross 1991). Symbolinen arvolupaus korostaa itseilmaisua kulutuksessa ja voidaan yhdistää kaikkien edellä mainittujen arvolupausten kanssa. (Rintamäki & Kuusela 2007: 629). Lisäksi symbolisen arvolupausten yhdessä edellisen emotionaalisen arvolupausten kanssa voidaan sanoa edustavan Holbrookin ja Hirschmanin hedonistisen kulutuksen näkökulmaa.

Tässä työssä aiemmin käsitellyistä kulutustrendeistä symbolista arvoa etsivät etenkin tiedostavat kuluttajat ja lähiruoan ystävät. Lähiruoasta saatu arvo kuluttajalle liittyy monesti juuri itseilmaisuun ja on tällöin muutakin kuin ruoan fyysisen hyöty. Symbolista ja emotionaalista arvolupaus voidaan pitää vastakohtana ekonomiselle ja funktionaalisel le arvolupaukselle samoin kuin aiemmin mainittua hedonistista ostokäyttäytymistä voidaan pitää vastakohtana utilitaristiselle (vrt. Holbrook ja Hirschman 1982). Alla oleva kuvio 4 havainnollistaa tätä.



Kuvio 4. Arvolupauksien ja ostokäyttäytymisen jakautuminen

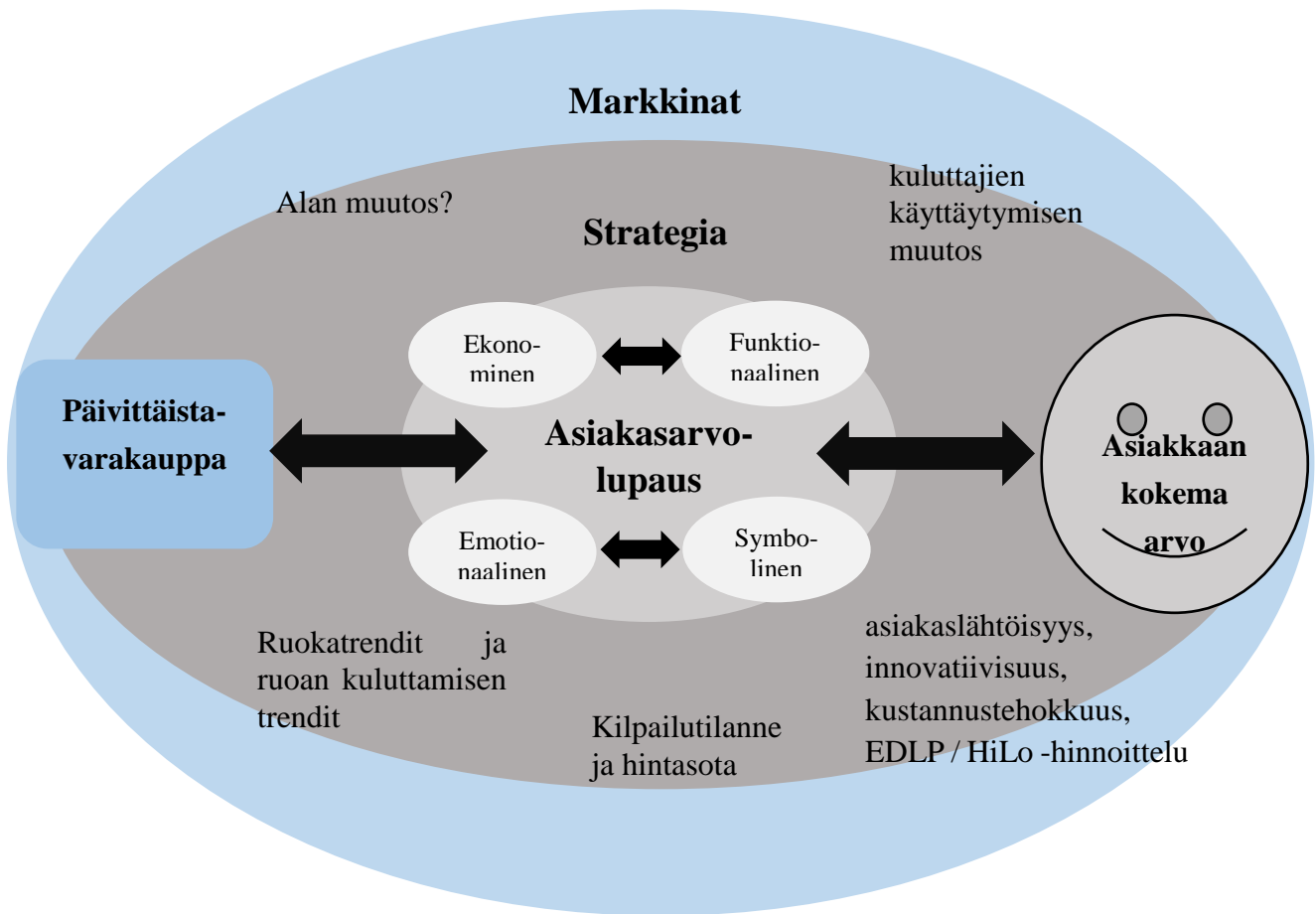
Asiakasarvon määrittäminen ja hallinta on vakiintunut keskeiseksi aiheeksi johtamiskirjallisuudessa, koska se tukee yrityksiä erilaistumisessa ja kilpailuedun luomisessa (Payne & Frow 2014). Siksi yritysten tuleekin määrittä heidän arvonsa asiakkaalle ja tuoda se strategisen johtamisen ytimeen. Nykyaikainen vähittäiskauppa on hyvä esimerkki alasta, jossa asiakasarvon ajurit ovat hyvin kontekstisidonnaisia johtuen useista tuotekategorioista, kilpailevista brändeistä ja fragmentoituneista markkinasegmenteistä. Vahva asiakasarvolupaus on tällöin ratkaisevaa kilpailuedun kannalta. (Rintamäki & Kirves 2017: 159.) Nimenomaan fragementoituneet segmentit ja laajat tuotekategoriat nousevat esiin juuri tämän hetken päivittäistavaramarkkinoilla ja tuovat haasteensa arvolupauksen rakentamiseen.

2.8. Yhteenveto ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tässä teoriaosuudessa tarkasteltiin ensin Suomen päivittäistavarakauppaa kolmen suuren toimijan S-ryhmän, K-ryhmän sekä Lidl:n osalta. Markkinaosuudeltaan suurimman S-ryhmän Prisma -hypermarketketju oli myös Suomen halvin ruokakauppa vakiohintaisen Lidl:n seurattessa hinnoissa hyvin lähellä. K-ryhmä ei sen sijaan ole lähtenyt mukaan hintakilpailuun, vaan pyrkii käyttämään kunkin kaupan paikallista osaamista vahvuutenaan. Teorian perusteella Lidl:n voidaan sanoa tarjoavan asiakkailleen ekonomista ja funktionaalista asiakasarvoa eli edullisten hintojen lisäksi asioiminen kompaktin kokoisissa myymälöissä on helppoa ja nopeaa. Hinnoitteluna on EDLP-strategia. S-ryhmän ja K-ryhmän osalta strategiaan ja arvolupauksiin palataan myöhemmin empiriaosuudessa. Teorian perusteella voidaan päätellä, että ruoka- ja kulutustrendejä on lukuisia ja nykypäivän yksilöllistä ja tiedostavaa kuluttajaa on vaikea segmentoida. Päivittäistavaramarkkinat ovat siis fragmentoituneet.

Päivittäistavarakaupan yritysten on otettava strategiassaan hinnoittelu ja myymäläformaatti samaan aikaan huomioon. Tämä tuntuu toteutuvan järkevästi Suomessa, missä S-ryhmän ja K-ryhmän erilaiset ja erikokoiset myymälät on sijoitettu ympäristö huomioiden. Etenkin K-ryhmä sanoo räätälöivänsä kauppansa kyseisen alueen asukkaiden kulutusmieltymysten mukaan (Kesko B, 2017). Halpuutuksen voidaan päätellä ajaneen myymälöitä viime vuosina kohti EDLP-hinnoittelustrategiaa. Voidaan myös pohtia mieltävätkö kuluttajat todellisuudessa S-ryhmän myymäläformaattit halvemmaksi kuin K-ryhmän vastaavat, vaikka näin on (Kauppalehti, B 2017), vai vaikuttaako kuluttajan kaupan valintaan muut tekijät.

Tuotannon tehokkuus, entistä suuremmat myymälät ja edulliset hinnat ovat olleet pitkään kasvava trendi päivittäistavaramarkkinoilla. Teorialuvussa löydettiin silti elementtejä, jotka kielivät muutoksesta. Ruoan kuluttamisessa ovat nousseet esiin muutkin tekijät, kuin ruoasta suoraan saatava rationaalinen hyöty. Esimerkiksi oman identiteetin viestiminen ruokavalinnoilla on yleistynyt. Kuluttajista on tullut entistä tietoisempia ja vaativampia ruokavalintojen suhteen eikä pelkästään edullinen hinta ole enää ostokriteeri. Ympäristöseikat, terveys ja itsensä ilmaiseminen nousevat esiin. Luvussa myös tunnistettiin hybridikuluttaja, joka ostaa sekä halpaa, että punnitsee ostostensa merkitystä itselleen ja ympäristöönsä. Seuraavan sivun teoreettisessa viitekehysmallissa (kuvio 5) on tiivistetty koko tutkimuksen teoria kuvion muotoon.



Kuvio 5. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuviossa uloimman kehän eli päivittäistavaramarkkinoiden sisälle on sijoitettu yrityksen strategia, jonka keskiössä puolestaan on asiakasarvolupaus. Arvolupaus siis yhdistää asiakkaan ja yrityksen näkökulmat asiakkaan arvonluontia ja yrityksen kilpailuedun rakennusta varten. Molemmipuolisena hyötynä tätä havainnollistetaan kaksisuuntaisilla nuolilla. Myös kaikki neljä erilaista arvolupausa löytyvät kuviosta. Ekonomisen ja funktionaalisen arvon kesken sekä emotionaalisen ja symbolisen arvon kesken vedetyt nuolet havainnollistavat niiden keskinäistä samankaltaisuutta. Edelliset liittyvät järkiperäisyyteen ja jälkimmäiset tunneperäisyyteen.

Teoreettisen viitekehysmallin tiivistetty sanoma on, että päivittäistavarakaupan on hyvä rakentaa oma arvolupauksensa asiakkaalle perustaen sen ympäröiviin *markkinoihin* (kilpailutilanne ja hintasota), *strategiaan* (asiakslähtöisyys, innovatiivisuus tai

kustannustehokkuus ja EDLP-hinnoittelu tai HiLo-hinnoittelu) sekä *kuluttajiin* (trendit ja erilaiset kulutustavat). Lisämausteen tähän tuo vielä kuluttajien käyttämisen muutos ja sitä myötä alan mahdollinen muutos. Nämä arvolupaukseen vaikuttavat tekijät löytyvät kuvion sisältä käsitekartan omaisesti, eikä niiden sijainnilla ole tarkempaa merkitystä.

3. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Metodologia tarkoittaa oppia tiedonhankkimisen menetelmistä. Se on siis lähestymistapa tutkimusaiheen tutkimiseen (Metsämuronen 2006: 85). Metodologinen kysymys tarkoittaa sitä, kuinka voidaan saada tietoa siitä, minkä uskotaan olevan tiedettävissä (Guba & Lincoln 2000: 107-108). Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen metodologisista valinnoista sekä johdatetaan tutkimuksen empiiriseen osaan. Ensin kuvataan tutkimuksen taustalla olevia tieteenfilosofisia valintoja kuten laadullisen tutkimuksen ominaisuuksia ja paradigman valintaa. Tämän jälkeen käydään läpi empiirisen aineiston keruussa käytettyä menetelmää sekä aineiston analyysiä. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

3.1. Tutkimuksen metodologiset valinnat

Tämä tutkimus toteutettiin käyttäen kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät yleistyivät 1970-luvun loppupuolella mutta tekivät läpimurron vasta 1980-luvun lopulla ja ovat sittemmin vakiinnuttaneet paikkansa suomalaisessa ihmistieteessä. Laadullinen tutkimus nähtiin aikoinaan eräänlaisena vastareaktionä kvantitatiivisten eli määrällisten menetelmien dominoinnille tutkimuksissa. Tästä vastakkainasettelusta ollaan nykyään hyvin pitkälti sanouduttu irti. (Syrjäläinen, Eronen, & Värri 2007: 7.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, jolloin kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tällöin ollaan kiinnostuneita asioista, joita ei voida niin helposti mitata määrällisesti. Objektiiivisen totuuden ja olemassa olevien väittämien todentamisen sijaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ennemmin löytämään tai paljastamaan tosiasioita. (Hirsjärvi ym. 2009: 161.) Vaikka laadulliseen tutkimukseen ei näin ollen myöskään aseteta hypoteesia, voidaan vähitellen tutkimuksen ja analyysin edetessä löytää mielekkäitä kysymyksiä ja lopulta aineiston tehtävänä voidaan ajatella olevankin hypoteesin keksiminen (Eskola & Suoranta 2001: 19-20; Alasuutari 1994: 240).

Paradigmalla tarkoitetaan tutkijan maailmankuvaa edustavaa perususkomusten joukkoa. Tätä voidaan pitää myös tutkimuksen tekemisen taustafilosofiana (Metsämuronen 2006: 84). Tämän tutkimuksen taustalla oleva filosofinen suuntaus edustaa *hermeneutiikkaa*.

Hermeneuttinen suuntaus korostaa merkityksiä sisältävien kokonaisuuksien ymmärtämistä ja tulkintaa. Tällöin *”tietoa tuotetaan hahmottamalla asioiden ja niiden kontekstien välisiä yhteyksiä ja tarkastelemalla ilmiöitä suhteessa sekä toisiin samanaikaisiin ilmiöihin että ilmiöiden kehitykseen. Tieto ymmärretään hermeneutiikassa jatkuvana tulkintojen prosessina, jossa tulkinnat ja tieto uusiutuvat.”* (Jyväskylän yliopiston avoin oppimateriaali 2015.) Tätä prosessia kutsutaan myös hermeneuttiseksi kehäksi. Edellä mainittu näkyö tässä tutkimuksessa eri ilmiöiden yhteyksien ja niiden kehityksen tutkimisena ja asettamisena isompaan kuvaan kokoko päivittäistavarakontekstissa.

Tätä tutkimusta voi kutsua myös *toiminta-analyttiseksi*. Myös toiminta-analyttisessä tutkimuksessa pyritään tutkittavien asioiden tai ilmiöiden erittelemisen lisäksi ymmärtämään ja tulkitsemaan ilmiöitä. Tämä ei kuitenkaan sulje pois vastaamasta ”miten on” ja ”miksi on” -kysymyksiin. Hermeneuttiset tutkimukset lukeutuvat toiminta-analyttisiin tutkimuksiin. Toiminta-analyttisen tutkimuksen case voi olla kuvailevaa, havainnollistavaa, kokeilevaa, tutkivaa tai selittävää. Lopputuloksena voidaan luoda uutta teoriaa tai havainnollistaa, tarkentaa tai testata jo olemassa olevaa. (Kihn & Salme 2011: 65.) Toiminta-analyttistä tutkimusta voi pitää enemmän tutkimusstrategisena lähestymistapana kuin tutkimusmenetelmänä. (vrt. Aaltola & Valli 2007: 196).

Tutkimus on päättelymuodoltaan teoriasidonnainen eli abduktiivinen. Eli se sijaitsee aineistolähtöisen ja teorialähtöisen päättelymuodon välimaastossa. Empiirisen aineiston analyysi ei perustu tällöin suoraan teoriaan, vaan kytkeytyy siihen. Aineiston löydöksille siis etsitään teoriasta selityksiä ja tukea. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teoria on tässä tutkimuksessa kuitenkin hyvin vahvasti pohjana empirian pohjalla. *Tutkimusmetodilla* puolestaan tarkoitetaan tiettyä tutkimustekniikkaa (Metsämuronen 2006: 83). Alasuutarin (1994: 73) mukaan *”Metodin tulee olla sopusoinnussa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa”* Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelminä käytettiin asiantuntijahaastatteluja, joista löydettyjä havaintoja ja ilmiöitä on verrattu teoriaan. Asiantuntijahaastatteluihin päädyttiin siksi, että tutkimusta tarkastellaan toimialan ja yritysten näkökulmasta.

3.2. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Haastattelu on yksi käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä ja se sopii joustavuutensa ansiosta erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelu on myös keskeinen kvalitatiivisessa

metodologiassa käytetty metodi (Metsämuronen 2006: 88). Sen etuina voidaan pitää sitä, että haastateltava pääsee kertomaan asioista mahdollisimman vapaasti ja olemaan merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli, haastateltavan puhe voidaan sijoittaa laajempaan kontekstiin ja tarvittaessa voidaan selventää ja syventää vastauksia ja saatuja tietoja. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 34-35, 48.)

Tutkimushaastattelut voidaan jakaa strukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Strukturoitujen toiseen ääripäähän sijoittuu lomakehaastattelu, jossa on valmiit kysymykset ja vastausvaihtoehdot. (Ruusuvuori & Tiittula 2009: 11). Tämän vastakohta on strukturoimaton haastattelu, eli toiselta nimeltään avoin haastattelu. Näiden kahden ääripään väliin asettuu *puolistrukturoitu haastattelu*, jossa kysymykset on määritelty ennalta, mutta haastattelijä voi vaihdella niiden sanamuotoa tai jopa järjestystä, ja haastateltavat saavat vastata omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 45, 47). Hirsjärvi ja Hurme käyttävät puolistrukturoidusta haastattelumenetelmästä myös nimeä *teemahaastattelu*. Teemahaastattelu rakentuu yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyjen keskeisten teemojen varaan. Tällä tavoin tutkittavien ääni pääsee kuuluviin ja tutkija vapautuu tutkijan roolistaan. Teemahaastattelu huomioi, että ihmisten tulkinnat ja merkitykset asioista syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 48.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua menetelmää eli teemahaastattelua. Huomionarvoista oli se, että kolme haastattelua oli tehty valmiiksi jo marraskuussa 2016 toisen henkilön toimesta. Materiaali liittyi Vaasan yliopiston silloiseen REKO-projektiin. REKO-lähipuoka-aiheen vuoksi tästä aineistosta saatu data ei vastannut kaikilta osin tämän tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä esiin nousseisiin kysymyksiin ja sitä voidaankin pitää täydentävänä empiirisenä aineistona. REKO-haastattelulomakkeessa (liite 2) oli kolme teemaa: *elintarvikkeiden kulutustrendit*, *lähipuokatrendi* ja *kilpailu*. Alasuutarin (1994: 74) mukaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys määrittää millainen aineisto kannattaa kerätä, joten tästä syystä suoritettiin lisää haastatteluja uudella teemahaastattelulomakkeella (liite 1) ja tätä materiaalia voidaan pitää tutkimuksen ensisijaisena aineistona. Lähipuokatrendi oli alkuperäisessä lomakkeessa tutkimuksen aiheeseen verrattuna ylikorostetussa asemassa ja sitä pienennettiin. Strategiaan saatiin alkuperäisestä aineistosta epäsuorasti vastauksia, mutta uuteen lomakkeeseen tehtiin kokonaan erillinen *strategia ja asiakasarvolupaus* -teema *lähipuokatrendi* -teeman tilalle. Uuteen lomakkeeseen jätettiin alkuperäisestä *elintarvikkeiden kulutustrendit* ja *kilpailu* -teemat, joskin näiden teemojen tarkentaviin kysymyksiin tehtiin joitain muutoksia, jotta ne sopisivat vielä paremmin tähän tutkimukseen. Uuden lomakkeen teemat olivat siis

elintarvikkeiden kulutustrendit, strategia ja asiakasarvolupaus sekä kilpailu. Molemmat lomakkeet löytyvät liitteenä tutkimuksen lopusta.

3.3. Aineiston keruu ja analysointi

Tutkimuksen haastateltavat henkilöt valikoituivat siten, että valmiista REKO-datasta valittiin SOK:n tuoretuotteiden valikoimajohtajan, erään Prisman johtajan sekä Keskon valikoimajohtajan litteroidut haastattelut, koska nämä edustivat tämän tutkimuksen yrityksiä. Nimenomaan tätä tutkimusta varten haastatteluun valittiin Keskon päivittäistavarakaupan palvelujohtaja sekä kauppiastoiminnan johtaja päivittäistavaratoiminnan ketjuyksiköstä kertomaan K-ryhmän toiminnasta ja SOK:n kehityspäällikkö kertomaan S-ryhmän toiminnasta. Lisäksi mukaan valikoitui K-Supermarket-kauppias antamaan käytännönläheisempää näkökulmaa K:n puolelta. Keskolta itse haluttiin molemmat, sekä palvelujohtaja että kauppiastoiminnan johtaja yhdessä haastatteluun, koska näin he halusivat varmistaa tarpeeksi kattavat vastaukset. Heitä haastateltiin samaan aikaan ja he vastasivat kutakuinkin vuoron perään. Nämä vastaukset on myös eroteltu toisistaan. Kaikki haastateltavat löytyvät taulukosta 1 sivulta 43. Kaiken kaikkiaan empiirinen aineisto koostuu kuudesta asiantuntijahaastattelusta, joista kolme on tehty REKO-projektia varten ja kolme tähän tutkimukseen. Lisäksi täydentävä aineistona on käytetty S-ryhmän ja K-ryhmän nettisivuja yritysten esittelyyn. Tätä nettiaineistoa ei käytetty tutkimuksen tarkoitukseen ja tavoitteisiin vastaamisessa.

Valmiiksi kerättyjen REKO-tutkimushaastattelujen sujuminen selvisi litteroidun materiaalin perusteella. Näissä haastattelutilanteissa kysymysten järjestystä ei ollut vaihdettu. Sanamuodoissa sen sijaan oli pieniä eroja, eli kaikille haastateltaville ei ollut esitetty kaikkia kysymyksiä täysin samoilla sanoilla. Joissain tapauksissa haastattelija oli tarkentanut kysymystä haastateltavan niin pyytäessä. Lomakkeen kaikki kolme teemaa sisälsivät sekä laajempia kysymyksiä että tarkentavia kysymyksiä. Joissakin tarkentavissa kysymyksissä oli apuna kysymykseen liittyvä lista termejä.

Tätä tutkimusta varten toteutetuissa haastatteluista ensimmäinen oli K-kauppiaan haastattelu, joka sujui hyvin keskustelunomaisesti. SOK:n edustajan ja Keskon edustajien haastattelut etenivät enemmänkin asiantuntijoiden vastaillessa esitettyihin kysymyksiin laajasti ja tutkijan rooli jäi vähemmälle. Haastateltaville oli lähetetty haastattelurunko etukäteen ja haastateltavat osasivat vastata riittävän laajasti ja ymmärtävät kaikki kohdat ilman tutkijan jatkuvaa läsnäoloa. Aivan kaikkia teemojen tarkentavia kysymyksiä ei

välttämättä käyty sellaisenaan läpi, vaan haastateltava saattoi joskus sisällyttää tarkentavat kysymykset kattavaan pääkysymyksen vastaukseensa. Kysymyksiä ei myöskään aina kysytty sanasta sanaan ja järjestys saattoi hieman muuttua, etenkin jos haastateltava myöhemmin lisäsi huomioita aiempaan kohtaan.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin eli puhtaaksikirjoitettiin lähes sanasta sanaan. Siihen kuinka tarkasti litterointi tehdään, ei ole yksiselitteisiä ohjeita. Koska kieli ja kielen käyttö ei tässä tutkimuksessa ollut analyysin kohteena, ei jokaista puhekielelle ominaista sanojen ”kakistelua” sekä täytesanojen toistoa kirjoitettu ylös. (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2000: 139-140). Tällöin myös helpottuu litteroitujen sitaattikatkelmien luettavuus ja ymmärrettävyys. Seuraavan sivun taulukkoon 1 on eritelty kaikki tutkimuksen haastattelut tarkempine yksityiskohtineen ja kullekin haastateltavalle empirialuvun sitaateissa käytettävä lyhenne.

Kerätty aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysillä pyritään luomaan ilmiöstä sanallinen ja selkeä kuvaus. Tutkimuksessa käytettiin laadullista sisällönanalyysiä, jolla pyrittiin lisäämään informaatiota järjestämällä aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon. Tarkemmin määriteltynä kyseessä oli teorialähtöinen tai teoriaohjaava sisällönanalyysi, jolloin aineiston analyysin luokittelu perustui valmiiseen teoriaan, ja teoreettiset käsitteet tuotiin ainakin osittain valmiina ilmiöstä jo tiedettynä. (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2009: 108-117.) Analyysissä käytettiin menetelmänä *teemoittelua*. Teemoittelussa aineistosta pyritään löytämään ja sen jälkeen erottelemaan tutkimusongelman kannalta merkityksellisiä aiheita. Onnistunut teemoittelu pitää myös sisällään teorian ja empirian vuoropuhelua (Eskola & Suoranta 2001: 174-175). Tässä tutkimuksessa aineistosta nostettiin esille tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteiden sekä teoreettiseen viitekehyksen kannalta oleellisia aiheita, joita havainnollistettiin suorilla sitaattikatkelmilla. Näistä sitaateista tehtiin tulkintoja ja analyysseja peilaten niitä edelleen takaisin teorialöydöksiin. Savolainen (1991: 454) käyttää myös termiä *pelkistäminen*, joka kuvaa hyvin tämän tutkimuksen aineiston analyysitapaa. Pelkistämällä tarkoitetaan, että tekstikatkelmaa eli sitaattia voidaan käyttää tutkijan valinnan perusteena, aineistoa kuvaavana esimerkkinä tai tekstin elävöittäjänä.

Taulukko 1. Haastattelut

Haastateltava	Lyhenne	Ajankohta	Sijainti	Kesto	Huomioita
K-Supermarket-kauppias	K1	26.2.2018	K-Supermarket	33 min.	Tämä tutkimus
SOK:n kehityspäällikkö	S1	12.4.2018	Ässäkeskus	26 min.	Tämä tutkimus
Keskon pt-kaupan palvelujohtaja JA kauppiastoiminnan johtaja pt-toiminnan ketjuyksiköstä	K2 K3	24.4.2018	Keskon pääkonttori	25 min. yht. molemmat	Tämä tutkimus
SOK:n tuoretuotteiden valikoimajohtaja	S2	16.11.2016	-	-	REKO-projekti-haastattelu
Erään Prisman johtaja	S3	17.11.2016	-	-	REKO-projekti-haastattelu
Keskon valikoimajohtaja	K4	25.11.2016	-	-	REKO-projekti-haastattelu

3.4. Tutkimuksen arviointi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen hyväksyminen, että myös tutkija on tutkimuksessaan tutkimusväline. Tärkein luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse, ja arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Kvalitatiiviset tutkimukset ovatkin yleensä paljon henkilökohtaisempia ja sisältävät enemmän tutkijan omaa pohdintaa, kuin kvantitatiiviset tutkimukset. (Eskola & Suoranta 2001: 210-211.)

Mäkelä (1990) kiinnittää laadullisten aineistojen arvioinnissa huomiota aineistojen yhteiskunnalliseen merkittävyyteen ja aineistojen riittävyteen sekä analyysin kattavuuteen, arvioitavuuteen ja toistettavuuteen. *Aineiston riittävyttä* pohdittaessa Eskola ja Suoranta (1998: 62) nostavat esiin aineiston kylläntymisen eli saturaation. Tällä tarkoitetaan sitä pistettä, kun uudet tapaukset eivät enää tuota tutkimusongelman

kannalta uutta tietoa. Tässä tutkimuksessa monessa teemassa vastaukset olivat hyvin toistensa kaltaisia, mutta aiheen laajuuden vuoksi aivan kaikissa kysymyksissä ei saavutettu saturaatiota.

Analyysin kattavuudella tarkoitetaan sitä, että tulkinnot eivät perustu satunnaisiin otantoihin aineistosta. Tosin aineistolle voidaan myös antaa teoreettisten ideoiden kehittelyä palveleva heuristinen kehä, jossa aineiston tehtävänä on toimia tutkijalle idealähteenä ja tällöin aineistot vauhdittavat tutkijan ajattelua (Eskola & Suoranta 1998: 216). Tässä tutkimuksessa tulkinnot eivät perustuneet satunnaisiin poimintoihin, vaan vastattiin teorian pohjalta esiin nousseisiin kysymyksiin mutta riittävällä tutkijan vapaudella. Oli kuitenkin hyvä huomata, että ilmiöiden analyysissä ja tulkinnoissa voi mennä erittäin pitkälle ja raja tähän täytyi löytää.

Analyysin arvioitavuus tarkoittaa sitä, että lukija kykenee seuraamaan tutkijan päättelyä. Tämän tutkimuksen analyysi pyrittiin pitämään jokseenkin yksinkertaisena, jotta tutkijan päättelyä olisi helppo seurata. Analyysin tukena suuressa roolissa oli aineistosta poimittujen suorien sitaattikatkelmien käyttö. *Analyysin toistettavuus* puolestaan liittyy siihen, että analyysissä käytetyt luokittelu- ja tulkintasäännöt esitetään mahdollisimmat yksiselitteisesti. Tavoitteena olisi, että toinen tutkija voi niitä soveltamalla tehdä samat tulkinnot. Kyseessä on kuitenkin enemmän tavoite kun vakituinen käytäntö. (Mäkelä 1990.) Luokittelu- ja tulkintasäännöt eli teemoittelu ja pelkistäminen avattiin aiemmin. Kuitenkin johtuen tutkijan subjektiviteetistä ja analyysin vahvasta teoriasidonnaisuudesta, voi analyysin toistettavuus olla vaikeaa.

Lisäksi voidaan nostaa esille kvantitatiivisesta tutkimuksesta peräisin olevat *reliabelius* ja *validius* käsitteet (Hirsjärvi & Hurme 2000: 185-186.) Validiteetti nousee usein reliabiliteettia suurempaan arvoon laadullisessa tutkimuksessa. Tiivistä sanottuna se vastaa kysymykseen onko tutkimus pätevä, eli onko se perusteellisesti tehty ja ovatko saadut tulokset ja niistä tehdyt päätelmät niin sanotusti ”oikeita” (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Validiteetin voidaan sanoa kärsineen hieman, koska alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen Lidliä ei saatu mukaan empiriaan. Kun tutkitaan Suomen päivittäistavaramarkkinoita ja nimenomaan suurimpia toimijoita markkinoilla, on yhdeksän prosentin markkinaosuuden yrityksen puuttuminen empiriaosuudesta merkittävä. Lisäksi haastattelujen määrä jäi tällöin tavoiteltua pienemmäksi. Toinen kysymys nousee esille pohdittaessa REKO-tutkimusdatan hyödyntämistä tässä

tutkimuksessa. Eli onko 2016 vuoden lopussa tehdyt haastattelut eri tutkimusta varten riittävän relevanttia dataa. Näistä haastatteluista saatua tietoa käytettiin empiriaa tukevana datana ja haastatteluista poimittiin vai tämän tutkimuksen kannalta tärkeitä huomioita. Pääpaino oli pääasiallisessa haastatteluaineistossa. Haastattelujen ajankohtien ero voi laskea tutkimuksen validiteettia hieman mutta ei merkittävästi.

4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa vastataan tutkimuksen toiseen ja kolmanteen tavoitteeseen. Luvussa tarkastellaan empiiristen tulosten eli asiantuntijahaastatteludatan perusteella, miten teorialuvussa ja teoreettisessa viitekehyksessä esiin nostetut ilmiöt näkyvät S- ja K-ryhmän toiminnassa sekä yleisesti Suomen päivittäistavaramarkkinoilla. Yrityksiä ja niiden toimintaa ei tarkastella pelkkinä case-yrityksinä, vaan niiden edustajien haastattelujen avulla on pyritty luomaan myös ymmärrystä koko alasta Suomessa. Luvun alussa esitellään käsiteltävät yritykset ja tämän jälkeen edetään siten, että ensin vastataan tutkimuksen toiseen tavoitteeseen eli käsitellään ruokatrendejä ja ruoan kulutusta yritysten näkökulmasta. Tämän jälkeen vastataan tutkimuksen kolmanteen tavoitteeseen eli käydään läpi markkinoiden kilpailutilannetta sekä yritysten strategiaa ja arvolupauksia. Lopusta löytyy vielä tuloksia selventävä yhteenveto.

4.1. Tarkasteltavat yritykset

S-ryhmä ja K-ryhmä eroavat toisistaan merkittävästi siten, että S-ryhmän kaupat ovat osuuskauppoja eli osuustoiminnallisia yrityksiä. Niiden omistajat ovat samalla myös asiakkaita eli niin kutsuttuja asiakasomistajia (S-kanava, A 2018). Kesko puolestaan on kaupan alan pörssiyhtiö, joka yhdessä K-kauppiaiden kanssa muodostaa K-ryhmän. K-kauppiat ovat itsenäisiä yrittäjiä, jotka harjoittavat vähittäiskauppaa Keskon johtamissa vähittäiskauppaketuissa (K-kauppiasliitto 2018). Molemmilla on päivittäistavarakaupan lisäksi myös paljon muutakin ketjuliiketoimintaa.

S-ryhmän muodostuu osuuskaupoista ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK) tytäryhtiöineen. S-ryhmän toiminnan tarkoituksena on tuottaa kilpailukykyisiä palveluja ja etuja asiakasomistajille kannattavasti. Osuuskauppojen omistama SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille erilaisia tukipalveluita. (S-kanava, A 2018.) S-ryhmän marketkauppa sisältää viisi eri ketjua ja yli 900 toimipaikkaa ja on 45,9 %:n markkinaosuudella suomen suuri päivittäistavaraketju. Myymälät suunnitellaan siten, että ne täyttävät mahdollisimman hyvin kunkin alueen ihmisten erilaiset tarpeet. Päivittäistavaraketjut ovat Prisma, S-market, Alepa ja Sale sekä ABC-liikennemyymälöiden ruokakaupat. (S-kanava, B 2018.) Nämä on jaoteltu seuraavan sivun taulukoon 2, jossa myös kerrotaan kustakin kauppaketjusta muutama erityispiirre.

Tämä kuten seuraavakin taulukko on muodostettu yritysten nettisivuilta poimituista tiedoista.

Taulukko 2. S-ryhmän päivittäistavarakaupat (S-kanava, B 2018).

Prisma	Hypermarketketju S-ryhmän suurin ja edullisin	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taatusti halpa: aina edullinen hintataso ▪ Laaja valikoima ja myydään paljon muutakin kuin elintarvikkeita ▪ Keskeisillä paikoilla hyvien liikenneyhteyksien varrella ▪ Tuotteiden selkeä esillepano sujuvoittaa asioimista
S-market	S-ryhmän suurin marketketju	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Helppo, nopea, laadukas ja palveleva ▪ Kaikki tarvittava arkeen ja juhlaan ▪ Jokaisella S-marketilla yksilöllinen valikoima, joka rakennetaan vastaamaan mahdollisimman hyvin juuri kyseisen marketin asiakaskunnan tarpeita
Sale ja Alepa	Lähikauppaketju	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ympäri Suomea. Alepat pääkaupunkiseudulla ▪ Helppo ja vaivaton ostospaikka lähellä kotia tai työpaikkaa ▪ Avoinna joka päivä aamusta iltaan, osa kellon ympäri ▪ Tuttuja tuoretuotteita ja arjen elintarvikkeita
ABC-myymälät	Liikennemyymälöiden ruokakaupat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ruokakauppaa käydään Salen, Alepan, S-marketin ja ABC-Market brändien alla ▪ Liikkuvalle asiakkaalle sekä lähiseudun asukkailla ▪ Valikoimasta kaikki arjen peruspalikat

Kesko ja K-kauppiat muodostavat K-ryhmän. K-ryhmä on Pohjois-Euroopan kolmanneksi suurin vähittäiskauppias ja se työllistää noin 42 000 henkeä (Kesko, D 2018). K-ryhmän 1 111:sta K-kauppiasyrittäjästä (1.1.2008) ruokakauppiaita on peräti 888. K-ruokakauppiaiden ja Keskon päivittäistavarakaupan yhteistyö perustuu Keskon johtamaan ketjutoimintaan. K-ryhmä on suomen toiseksi suurin päivittäistavaraketju 35,8 %:n osuudella. (K-kauppiasliitto 2018; Kesko, B 2017.) K-ruokakauppiat ottavat asiakkaidensa toiveita huomioon räätälöidessään kauppansa paikallisen asiakaskysynnän mukaisesti. He myös huolehtivat oman kauppansa valikoimista, asiakkaiden palvelusta, henkilökunnan osaamisesta, tuotteiden laadusta ja liiketoiminnan tuloksellisuudesta. Kesko puolestaan tukee tätä toimintaa muun muassa tuotteiden keskitetyllä hankinnalla, valikoimanhallinnalla, logistiikalla sekä ketjukonseptien kehittämisellä. (Kesko, B 2017.) Seuraavan sivun taulukossa 3 on S-ryhmän taulukon tavoin eritelty K-ryhmän eri kauppakettut ja niiden erityispiirteet.

Taulukko 3. K-ryhmän päivittäistavarakaupat (Kesko, B 2017).

K-Citymarket	Hypermarketketju K-ryhmän suurin ja edullisin	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Moderni hypermarket, joka tarjoaa asiakkailleen monipuoliset ja laajat valikoimat elintarvikkeita sekä käyttötavaraa ▪ Tunnetaan parhaista tarjouksistaan, laajoista valikoimistaan ja ruokaosaamisestaan
K-Supermarket	Asiakas ja laadukas ruoka erityisesti keskiössä	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Missiona inspiroida suomalaisia syömään paremmin ▪ Ruokaa rakastavan ykkösvalinta ▪ Vahvuuksina laatu, uusien ruokaideoiden tarjoaminen, laaja ja ajankohtainen valikoima, paikallisuus sekä yliverlainen asiakaspalvelu
K-Market	Lähikauppaketju	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persoonallinen, palveleva, aidosti paikallinen ja lähellä ▪ Asiakkaan oma lähikauppa, moderni uuden ajan kyläkauppa ▪ Päivittäiseen arkeen liittyvät monipuoliset ruokavalikoimat ja lähipalvelut vaivattomasti
Neste K	Kilpailija ABC-myymöilöille	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uudistetaan ruokaisiksi ja viihtyisiksi liikenneasemiksi ▪ Laadukkaita ja yksilöllisiä liikenneasemapalveluita nopeasti ja vaivattomasti

Kuten nähdään, kummankin yrityksen neljä eri ketjua näyttävät listauksessa hyvin toistensa kaltaisilta, vaikka hintatasossa S-ryhmä on jokaisessa hieman K-ryhmää edullisempi. S-ryhmän listasta puuttui vielä Stockmannin Herkku, ja on mielenkiintoista nähdä miten tämä tulee vaikuttamaan kilpailuasetelmaan. Näihin asioihin palataan myöhemmin.

4.2. Muutostrendit ruoan kulutuksessa

Käytässä haastatteluissa lävitse Suomen päivittäistavaramarkkinoiden tämän hetken kulutustrendejä ja kuluttajien ostokäyttäytymistä, esille nousi haastateltavien kesken paljon samansuuntaisia vastauksia. Huomionarvoista oli myös, että lähes kaikelle mainitulle löytyi tukea teoriasta. 2.2.5. Ruokatrendit luvussa Keskon tekemässä tutkimuksessa tunnistettiin Suomessa kuusi erilaista ruokatrendiä vuonna 2016, ja hyvin pitkälti samoja trendejä nousi esille asiantuntijoiden listaamina. Tämän päivän ruokatrendit ovat keskenään hyvin erilaisia, eli ruoan ostamisessa on valloillaan samaan aikaan hyvin monenlaista suuntausta. Tämän voi päätellä johtuvan suurelta osin

kuluttajien ostokäyttäytymisen yksilöllistymisestä, mikä oli sosiaalisen kanssakäymisen ja identiteetin rakentamisen lisäksi yksi haastatteluissa esiin nousseissa ruoan kuluttamisen ilmiöistä. Lisäksi esille nousi helppous etenkin ruoan ostamiseen liittyvässä asioinnissa. Asiantuntijat puhuivat myös ilmiöiden nopeasta leviämismuutoksesta, mikä on hyvin pitkälti seurausta sosiaalisen mediasta. S-ryhmän ja K-ryhmän kesken ei vastauksista löytynyt mitään merkittäviä eroavaisuuksia, eikä niitä vielä tässä luvussa käsitelläkään, koska tarkastelun kohteena on ensin koko markkina. Tästä syystä yrityksiä ei ole vielä eroteltu toisistaan, vaan sitaattit ja analyysit ovat järjestyksessä aiheiden mukaan.

4.2.1. Ruokatrendit

Ruoan ostamisessa on siis käynnissä samaan aikaan useita erilaisia suuntauksia aina nopeasti tehtävästä helposta ruoasta paikalliseen ruokaan sekä lisääaineettomista ruoista vegeruokiin ja niin edelleen. Näin on myös seuraavan katkelman perusteella. Huomionarvoista on se, että sekä aiemmin teoriassa että tässä katkelmassa helppous ja vaivattomuus tuntuvat olevan vastakohtia kaikkien muiden trendien kanssa. Terveellisyys, hyvinvointi, lisääaineiden välttäminen, puhtaat raaka-aineet ja lähiruoka ovat kaikki suuntauksia, jossa ruokaan liitetään pidempi ajan käyttö, toisin kuin arkea helpottavat ja nopeuttavat ruokaratkaisut.

”Joo no me nähdään niin, että semmoset kulutuksen valtatrendit on terveellisyys kautta hyvinvointi on yks semmonen isoimmista jutuista. Sitten helppous, se että kaivataan nopeuttavia, helpottavia ratkasuita. Sitte tämmönen aitous kautta luonnollisuus on yks juttu, eli että kaihdetaan vähä semmosia lisääaineita ja prosessoituja ja mitä kukin. Ja aidot maut ja puhtaat raaka-aineet ja se, että tiedetään mistä ruoka on peräsin kiinnostaa. No vähä siihen liittyen sitte kotimaisuuden ja paikallisuuden suosiminen...” (S2)

Seuraavan sivun katkelmassa K-kauppias mainitsee edellisen lisäksi vegeruoan ja tuo konkreettisemmin esille paikallisuuden eli lähiruoan merkityksen. Lähiruokaa ja siihen läheisesti liittyviä ilmiöitä voidaankin pitää yhtenä vahvimmistä ruokatrendeistä tällä hetkellä. Kuten teoriaosuudessa mainittiin, lähiruoan suosimiseen voi terveys- ja ympäristöaspektien lisäksi vaikuttaa autenttisuuden etsiminen, mikä näkyy esimerkiksi kuluttajien vaivannäköinä tuotteisiin perehtymisessä tai ruokapiirien organisoimisena (Autio ym. 2013). Koposen ym. (2016: 13) mukaan käsityöläistuotantoa, pientuottajia ja paikallisuutta arvostavaa toimintaa voi pitää myös kannanottona liian standardoitua ruoan

tuotantoa kohtaan. Tällöin voidaan puhua globaalin ja lokaalin jännitteestä, joka näyttäytyy ”*asiantuntevien kuluttajien vastaiskuna liiallista helppoutta ja standardoimista korostavalle valtakulttuurille.*” (Koponen ym. 2016: 8). Myöhemmin myös nostetaan esille sosiaalinen kanssakäyminen ruoan ympärillä ilmiönä, jolla on osittain samoja piirteitä kun lähiruokailmiöllä.

”No siis ehkä ekana tulee toi vege, niiku vegeruoka ja siihen liittyvä nii se on varmaan tällä hetkellä se kuumin. Ja sitte on tota superfoodi on toinen ehkä mikä siel on nostanu päätään nyt jo muutaman vuoden. Kaikki semmonen tavallaan luonnollinen ja tietysti lähiruoka on varsinkin meillä K-kaupoissa ja varsinkin Supermarketeissa on lähiruoka tosi semmonen sydäntä lähellä oleva tuoteryhmä. Ja kaikki tavallaan ne, jotka tässä meijänkin nurkilla viljelee ja tekee hommi, niin kyl me pyritään heiltä tuotteet ottamaan myyntiin.” (K1)

K-kauppias tuo lisäksi esille eri alueiden merkityksen kaupan tarjoomassa. Helsingin keskustan alueella korostuvat hedelmien ja vihannesten suosio ja niin sanottu ruoalla ”hifistely”. Tätä ei tarkemmin tutkittu tässä tutkimuksessa, mutta huomio on hyvin relevantti. K-ryhmä mainitseekin nettisivuillaan räätälöivänsä K-kauppansa juuri kyseisen alueen asiakaskysynnän perusteella (Kesko, B, 2017).

”Et se on niinku ehkä se selkein semmonen erottuva tekijä, jos puhutaan ydinkeskustasta ja muusta, niin hedelmä-vihannesosasto-osuus on selkeesti korkeempi siellä. Ja tavallaan sitä kautta tulee myös sit muita pienempiä segmenttejä tuolla valikoimassa mitkä korostuu.” (K1)

”...sanotaan et keskustan alueella ne ihmiset on tosi paljon niiku laatu- ja tuotetietosempia. Osaa hakee enemmän just niitä erikoisia tuotteita.” (K1)

S-ryhmän edustaja mainitsi ruokatrendien olevan osittain päällekkäisiä ja toisiinsa limittyviä, mikä kielii aiheen moniulotteisuudesta ja kuluttajien yksilöllisyydestä. Hän nosti myös esille trendejä, kuten yksilöllisyys, vastuullisuus ja yleinen hyvinvointi, jotka voidaan liittää laajemmin yksittäisten ruokatrendien taustalla vaikuttaviin syihin ja ajatuksiin. Näin liikutaan aiheessa jo lähemmäksi ruoan kuluttamista, jota käsitellään seuraavan katkelman jälkeen.

”...ne on osittain päällekkäisiä, osittain toisiinsa limittyviä mut et kyllähän niin kun kotimaisuus, paikallisuus ja alkuperä on semmonen kokonaisuus, joka kuluttajaa kiinnostaa ja tiettyä kohderyhmää puhuttelee. Siihen liittyy tällöinen aitous ja luonnollisuus ja kolmantena ehkä sitten yksilöllisyys, mikä sulla noissa

kysymyksissäkin tuli esiin. Ja yksillöisyys... siitä on luonteva jatkaa esimerkiksi eettisyyteen, ekologisuuteen, vastuullisuuteen. Ne on yksilöllisiä valintoja mutta ne on myös joukkojen valintoja...(S1)

”...ja sitten hyvinvointi, eli tavallaan niinku terveellisyys mut ehkä niin kun tolla tavalla laajemmin ajateltuna yleisenä hyvinvointina.” (S1)

4.2.2. Moderni kuluttaja päivittäistavaramarkkinoilla

Ruoan kulutuksessa esiin nousi muutama keskeinen suuri ilmiö. Teorian pohjalta ajateltuna näistä yllättävin oli *helppous*. Ja tällöin tarkoitetaan helpottua ja vaivattomuutta sen laajemmassa merkityksessä, johon kuuluvat esimerkiksi nopea asiointi kaupassa, itsepalvelukassat ja ruoan verkkokauppa. Helppous oli myös ruokatrendi ja silloin sillä tarkoitetaan nopeasti tehtyä ruokaa. Tutkimuksen teoriaan peilaten helppous liittyy kuitenkin digitalisaation muutokseen päivittäistavarakaupassa, eli ruoan verkkokauppaan, ruokakassipalveluihin ja itsepalvelukassoihin. Helppous ja vaivattomuus liittyvät vahvasti funktionaalisuuteen ja tällainen kuluttaja etsii nopeita rationaalisia ratkaisua.

”Entistä enemmän ihmiset arvostaa... niinku voi sanoa että kaikissakin asioissa tällöisiä helpouteen liittyviä juttuja, eli mitkä asiat helpottaa arkea. Ja niin kun on vielä tietenkin hyvin lähtökuopissa esimerkiksi ruuan verkkokauppa mutta kyllä varmasti tulee tulevina vuosina nousemaan toiselle tasolle mikä tänä päivänä on. Ja sitte toinen tän tyyppinen niinku helpoutteen liittyvä juttu on esimerkiksi itsepalvelukassat, joissa sinänsä asiakas tekee sen kaupan työn, mutta asiakas kokee sen omaa ostamista helpottavana tekijänä. Noi on sellasia.... että helppous on sellanen yks niin kun jopa sana, mitä kulutustrendinä voi käyttää.” (K3)

”Ja sitten kaks vahvaa trendiä, helppous ja siihen liittyy kaikenlainen vaivattomuus...” (S1)

Teorian valossa hyvin odotettavissa oleva aineistosta vahvasti esiin noussut ilmiö sen sijaan oli kuluttajien *yksilöllinen käyttäytyminen* ruokaostoksissa. Tämä liittyy teoriassa esiin nostettuun laajempaan hybridikuluttamisen ilmiöön, jolloin ruoan ostamisessa korostuvat muun muassa laatu, laaja valinnanvara, yksilöllisyys sekä oikea hintataso. Yksilöllistä ostokäyttäytymistä ja sitä myötä tarpeiden pirstaloitumista voidaan myös pitää isona tekijänä kauppojen jatkuvasti kasvaviin tuotevalikoimiin. Esimerkiksi K-Citymarket Iso Omenan valikoima on kolminkertaistunut 14 vuoden aikana (Kesko, C,

2017). Seuraavasta katkelmasta nähdään, että kuluttajien yhä yksilöllisemmäksi muuttuva ostokäyttäytyminen luo uusia haasteita kaupalle.

”Sitte yks kulutustrendi tai voi sanoa näin, että muutos asiakkaissa on semmonen, että kyllä joku asiakas on erilainen ja ihmiset haluaa tulla kohdelluksi myös yksilöinä eikä massana. Ja se tietysti tarkoittaa sitä, että myös niiku kaupalle tulee erilaisia vaatimuksia vastata tohon huutoon. Sitten toinen asia on, että kun ne vaatimustasot myös sitte vaihtelee tän saman yksilöllisyyden takia; toisille hinnalla on merkitystä, toisille laadulla on merkitystä, toisille luomulla on merkitystä, toisille vegellä on merkitystä ja niin päin pois. Eli sillä tavalla tää kulutuskäyttäytyminen vaan enemmän menee niin kun yksilökeskeiseksi.” (K3)

”Ja ehkä vielä semmosena yhtenä juttuna ja näkökulmana niin tämmönen yksilöllistyminen ylipäänsä. Se että ihmisillä on omat tietyt yksilölliset tarpeensa ja arvonsa ja arvostuksensa ja mieltymyksensä niin se on semmonen suuntaus” (S2)

Yksittäisten ruokatrendien tunnistamisen sijaan yrityksen on parempi keskittyä tunnistamaan trendien taustalla vaikuttavia laajempia ilmiöitä ja kulutuskäyttäytymisen suuntauksia. Tämän jälkeen voidaan arvioida, millä tavalla nykypäivän yksilöllinen kuluttaja tarttuu mihinkin ilmiöön ja millä tavalla ilmiö leviää.

”Olennaisempaa meidän mielestä on just tutkia näitä suuntauksia ja ilmiöiden kehittymisiä ja sit käytännössä jokainen yksilö tarttuu niihin ja soveltaa niitä sitte omalla tavallaan ja laajuudellaan.” (S2)

Helppouden ja yksilöllisen käyttäytymisen lisäksi haastatteluissa esiin nousi kolmas merkittävä suuntaus, mikä liittyy *sosiaaliseen kanssakäymiseen ruoan ympärillä*. Löydös tukee suoraan Koposen ym. (2016: 1) väitettä, jonka mukaan ruoka nähdään yhä useammin keskeisenä elämyksellisyyden ja identiteetin lähteenä. Käsite on hyvin laaja, mutta sen voi sanoa liittyvän esimerkiksi elämäntyyliin, tietynlaiseen ruokailukulttuuriin ja tiedostavaan kuluttamiseen. Koposen lisäksi myös alla olevassa sitaatissa sanotaan siihen liittyvän myös keino ilmaista itseään ja tuoda esille omaa identiteettiä.

”...me ollaan nyt semmosella otsikolla puhuttu kuin ”sosiaalinen kanssakäyminen”, se taas on sitä, et kuinka iso osa meidän elämästä ruoka tänä päivänä on ja täyttää. Ja ruualla, ruokavalinnoilla ilmaistaan omaa identiteettiä, eli se on semmosta tietynlaista sosiaalista kanssakäymistä, no ei nyt kaikki, mutta iso osa ruokakuluttamisesta siinäkin mielessä. (S2)

”...niin ehkä tämmönen niinku sosiaalinen kanssakäyminen ruokaan liittyen, syömiseen liittyen, ruoanlaittoon liittyen on niin kun nouseva trendi.” (S1)

Sosiaalinen kanssa käyminen ruoan ympärillä voidaan myös liittää myös hybridikuluttamisen malliin, jossa kuluttaja puntaroi valintojensa merkitystä ja ostaa samaan aikaan sekä kallista että halpaa ruokaa.

”eli kun ostetaan myös niin sanotusti kalliimpia raaka-aineita, halutaan sillä tavalla viihtyä ruoanlaiton ympärillä ja hyvän ruuan ympärillä, niin se ei tarkoita sitä, että ollaan kaikissa tuotealueissa valmiita ostamaan kalleinta mahdollista raaka-ainetta, vaan sitte se kori muodostuu sillä tavalla erilaisista tuotteista, et siellä on osasta niitä arvokkaampia raaka-aineita ja osasta on sitte edullisia ratkasuja.” (K3)

Sosiaalisen kanssakäymisen suuntauksessa liikutaan poispäin rationaalisesta ja hintatietoisesta käyttäytymisestä ja teoriaosuudessa mainittuun Holbrookin ja Hirschmanin (1982) tutkimukseen peilaten, tällaiset kuluttajat ovat hedonistisempia ja etsivät kokemuksellisempaa näkökulmaa ruokaan. Heidän voi sanoa etsivän emotionaalista ja symbolista eli tunneperäistä arvoa. Symbolinen arvo syntyy kun tuote, eli tässä tapauksessa ruoka edustaa käyttäjälleen jotain muuta, kuin sen ilmeistä käyttötarkoitusta eli nälän sammuttamista (vrt. Rintamäki & Kuusela 2007: 629).

Ruoka osana sosiaalista kanssakäymisestä ja itseilmaisua liittyy myös teoriassa mainittuun foodie-käsitteeseen. Foodiella tarkoitetaan keskiluokkaista, liiallista pröystäilyä välttävää vastinetta entisaikojen gourmet-kuluttajasta (Johnston & Baumann 2010. 48-49). Lisäksi haastatteluissa nousi esille tämän kaltaisten ilmiöiden kova leviämisenopeus ja valtavirtaistuminen TV:n ja erityisesti sosiaalisen median kautta. Kuluttajat haluavat viestiä muille omasta tavastaan kuluttaa ruokaa. Esimerkiksi sosiaalisen median palvelu Instagramissa on selvästi yleistynyt käyttäjien kuvat omista ruoka-annoksista. Näin aiemmin pieni ruoan kulutusilmiö, kuten kasvisruoka ja tiedostava kuluttaminen voi valtavirtaistua hyvin nopeasti. Smith & Colgate (2007) mainitsevatkin, että symbolinen arvo tuote- tai asiakaskokemuksesta voidaan määritellä positiiviseksi kulutusmerkitykseksi, joka liitetään itseen tai kommunikoidaan muille. Seuraavan sivun katkelmat sekä K-ryhmältä että S-ryhmältä liittyvät ilmiöiden syntyyn ja leviämiseen.

”...esimerkiks ruokavaliosta on tullut jollakin tavalla tämmönen vähän niin kun jos nyt sanois itsensäilmaisun keino myöskin. Ja kyllähän se tarkoittaa sitä ja niinku (henkilö K3) mainitsi esimerkiksi vegaanisen ruokavalion, joka tuntuu olevan vahvasti kasvamassa. Niin se on niiku yks hyvä esimerkki siitä, miten myöskin ikäänku tieto kuluttajien keskuudessa leviää tosi voimakkaasti tän tyyppisistä asioista. Et jos me katotaan jotain Vegaani Helsinki -Facebook-ryhmää tai Sipsikaljavegaaneita tai tän tyyppisiä ilmiöitä, mitä tapahtuu tuolla sosiaalisessa mediassa, niin se on hyvin tiedostavaa porukkaa ketkä siellä vuorovaikuttaa ja jakaa niitä kokemuksia ja se on jotain sellasta missä meidänkin täytyy olla tosi tarkkana hereillä.” (K2)

”Ja tietenkin kaikki vaikkapa netissä ja sosiaalisessa mediassa pyörivä, ruuan ympärillä oleva juttu on sosiaalista kanssakäymistä ja kasvanu ihan räjähdysmäisesti tässä ihan viime aikoina ja televisio on täynnä ruokaohjelmia ja niin pois päin, se on sitä maailmaa. No sit vielä eettisyys, ekologisuus -tyyppiset asiat, mikä on ollu semmonen vähän niinku pienen porukan nouseva juttu aikasemmin ja tähän asti, mutta se on nyt valtavirtaistumassa se ajatusmaailma, että ruuan vastuullisuus kiinnostaa koko ajan enemmän ja enemmän myöskin.” (S2)

Hybridikuluttamisen malliin liittyviä liittyviä elementtejä tunnistettiin paljon. Näitä olivat muun muassa yksilöllinen kulutus, paikallinen ruoka ja hyvinvointi sen laajassa merkityksessä. Lisäksi vastausten perusteella on löydettävissä havainto, että kasvien syönti liittyy aina jollain tavalla hyvin moneen ruokatrendiin ja kulutusilmiöön. Sen lisääntyneestä osuudesta ruokavaliossa voidaankin povata pysyvämpää muutosta, eikä vain hetken trendiä. Tämä voi johtua siitä, että kyseessä saattaa laajempi ekologisuuteen, tiedostavuuteen ja omaan sekä ympäristön hyvinvointiin liittyvä kulutuskäyttäytymisen muutos.

”Ei voi sanoa että niinku vegetarismi sinällään tai kasvisyönti puritaanisesti lisääntyis, mutta tavallaan kasvien osuus ruokavaliossa näyttää lisääntyvän, ja sitä kautta kasvien myynti on kasvanu niinku jo aika pitkään. Ja nyt näyttää, että se ei oo mikään tämmönen hetken ruokabuumi niin kun karppaukset tai proteiinit on ollu, että ne on tullu ja menny, vaan et tos olis niin kun nähtävissä semmosta pysyvää muutosta.” (S1)

Seuraavaksi käsitellään kilpailua päivittäistavaramarkkinoilla, eli siirrytään kuluttajista ja ruoan roolista pois. Mutta koska edelleen käsitellään laajemmin koko markkinaa, ei luvussa ole jaettu S-ryhmää ja K-ryhmää erilleen.

4.3. Nykyinen kilpailu markkinoilla

Hintakilpailu oli tämän tutkimuksen yksi teema ja yhtenä tavoitteena oli tarkastella kilpailutilannetta Suomen päivittäistavaramarkkinoilla. Teoriaosuudessa kilpailun kiristyminen liitettiin lähes yksinomaan hintojen halpuuttamiseen eli hintojen aggressiiviseen laskuun. Tähän K-ryhmä ei ole ainakaan suoraan lähtenyt mukaan, vaan se on vastannut kilpailuun omilla vahvuuksillaan. Alla olevasta sitaatista ilmenee kuitenkin, että S-ryhmä on tunnistanut hintakilpailun lisäksi myös muita kilpailutekijöitä, kuten valikoimiin, laatuun ja paikallisuuteen liittyvät elementit. Nämä ovatkin ehkä K-ryhmän vahvuuksia, jotka S-ryhmä puolestaan näkee markkinoiden kilpailutekijöinä.

”Joo no siis kyllähän näin ruokakaupan näkökulmasta kilpailu on kovaa ja vaan koventunut ja kiihtynyt tässä ihan viimesten vuosien aikana merkittävästi, näin se on. Ja siinä on monta elementtiä mukana siinä kilpailussa; on ihan se puhdas hintakilpailu ja sitte kaikki tämmönen valikoimiin ja laatuun ja kotimaisuuteen ja paikallisuuteen liittyvät elementit myös kilpailukeinoina, niin on joo kovaa ja vaan koventunut.” (S2)

Tässä tutkimuksessa on useasti nostettu esille, että pitkään jatkunut hintojen lasku ei enää vetoaisi kuluttajiin kuten ennen. Tämän väitteen tueksi voidaan esittää kuluttajien ruoan ostokäyttäytymisen muutosta. Myös se että S-ryhmä osti hyvin monipuolisesta ruokatarjonnastaan tunnetun Stockmannin Herkun, kielii tästä muutoksesta. Näin S-ryhmällä varaudutaan kasvavaan asiakasryhmään, joka etsii myös laadukasta ruokaa, eikä hinta ole heille enää tärkein ostopäätöskriteeri. Seuraavassa sitaatissa on K-kauppiaan mietteitä tästä.

”...toi Stockan Herkun osto niin kyllähän se jo kertoo siitä, et kyllähän ne haluaa tuoda myös sitä sellasta herkullisuutta ja sitä niinku monipuolisuutta ja sellasta ruokahommaa enemmän esiin, ettei se vaan sen halpuutuksen ympärillä pyöri. Et kyl se on yks tavallaan varmaan strateginen valinta S-ryhmän puoleltakin se Herkun osto. Että ne haluaa nostaa imagoa ja päättään sielläkin, eli sellasen niin kun monipuolisen ja niinku hyvän ruokakaupan maineessa olla.” (K1)

K-kauppias on sitä mieltä, että halpuutuksen vaikutus asiakkaisiin on laskemassa. Teoriaosuuden termistön mukaan ruoan ostokäyttäytyminen on siis muuttumassa hintatietoisesta ja järkipäisestä kohti hedonistisempaa ja tunneperäisempää.

”Mut tavallaan asiakkaan korvissa ja silmissä se heikkenee sen (halpuutuksen) teho. Mä uskon et siin enemmänkin käy niin ja se on jo huomattu et siin on käyny

niin. Eli se ei välttämät oo enää niin kova juttu, kun se oli silloin pari vuot sitte tai kolme vuot sitte. (K1)

Kilpailijoiden toimia ei tämän enempää kukaan haastateltavista lähtenyt avaamaan ja kilpailijoista kysyttäessä todettiin lähinnä, että kilpailu ruoan ympärillä toimii ja se on hyvästä, sekä koituu lopulta suomalaisen kuluttajan eduksi. Alla olevassa sitaatissa S-ryhmän edustajalta kysyttiin Lidlistä kilpailijana.

”...suomalaiselle kuultajalle kaikki kilpailu on hyvästä ja se (Lidl) on ollu hyvä kirittäjä suomalaisessa vähittäiskaupassa. Se on kymmenen kertaa suurempi toimija kuin S-ryhmä globaalisti ja sitä kautta se on todella taitava ostoja ja tehokasta toimija, ja tuo kyllä siinä mielessä tota vastusta, kovaa vastusta ja kirstystä tähän suomalaiseen kenttään, joka koituu viime kädessä suomalaisen kuluttajan eduksi.” (S1)

K-ryhmällä ei kommentoitu Lidiä mutta yleisesti oltiin kilpailusta täysin samoilla linjoilla kun S-ryhmällä.

”Sitte jos miettii vähän tätä niin kun päivittäistavarakaupan kilpailun muuttumista, niin vuosien saatossa on käyny sillä tavalla, että täältä on poistunu markkinoilta useita ruokakaupan ketjuja ja se on seurausta hyvästä, kovasta ja tota noin, jopa vaikka nyt joutuu poistumaan markkinoilta -niin terveestä kilpailusta. Eli tietyllä tavalla sit voi sanoa sillä tavalla, että parhaat jää jäljelle. Ja näin ollen kilpailu oikeasti toimii myös ruuan ympärillä.” (K3)

4.4. Tulevaisuuden kilpailu markkinoilla

Päivittäistavarakaupan digitalisaatiota käytiin jonkin verran lävitse teoriaosuudessa ja empiirisen aineiston perusteella suurin kysymysmerkki tulevien vuosien osalta liittyy ruoan verkkokauppaan. Tähän mennessä se on ollut Suomessa hyvin pientä ja tappiollista toimintaa, mutta S-ryhmällä ja K-ryhmällä tehdään kovasti töitä verkkokaupan eteen ja pyritään rakentamaan sille markkinaa.

”...kyky hankkia sitten myös tietoo niistä vaihtoehtoisista hankintakanavista niin on teknologian myötä kehittynyt ja uskon, että siinä ollaan nähty vasta ihan ensimmäiset askeleet, että mitä toi digitaalisuus sitten tälle alalle tuleekaan tekemään, ja onko ruuan verkkokauppa semmonen, joka esimerkiksi niinku meidän mittakaavassa sitten lyö läpi ihan toisessa suuruusluokassa.” (S1)

Amazonin mahdollisesta tulosta pohjoismaiden ja Suomen markkinoille ei ollut puhetta haastateltavien kanssa. Sen sijaan kerrottiin, että omat tavoitteet verkkokaupan suhteen ovat kovat ja markkinaa joudutaan sen tämän hetkisen pienen koon vuoksi luomaan itse.

”Et meillähän tosiaan Suomessa ollaan hyvin alkutaipaleella siinä, vaikka meilläkin sinänsä löytyy varmaan noin satakunta K-ruokakauppaa Suomesta, jotka tarjoaa joko tällasta tilaa ja nouda -palvelua tai kotiinkuljetusta, ruuan verkkokauppaa. Mut siitä huolimatta se markkina on vielä hyvin pientä. Ja sit jos me katsotaan tavallaan sitä, että mitä esimerkiksi Ruotsissa on tapahtunu ruuan verkkokaupan osalta, niin kyl me nähdään se, että siellä sitä potentiaalia on paljon olemassa ja uskotaan siihen. Ja meilläkin on kovat tavoitteet sen suhteen mut se tarkoittaa vähän myös sitä, että meidän pitää olla luomassa sitä markkinaa itse, koska siellä ei ole tällä hetkellä sellasta markkinaa olemassa, mistä voitais isoja siivuja ottaa, vaan se tavallaan täytyy niinku rakentaa.” (K2)

Lisäksi mielenkiintoinen huomio on, että ruoan verkkokauppa liittyy selvästi ruoka- ja ostokäyttäytymistrendeistä tuttuun helppouteen. Verkkokauppa edustaa helppoutta, vaivattomuutta ja nopeutta, mikä on osittain vastakkaista esimerkiksi aikaa vievälle lähiruokarinkitoiminnalle ja muulle tiedostavalle ”ruokahifistelylle”.

”...ostokäyttäytyminen, kaikki muutenkin tällainen verkkokaupan ostaminen liittyy siihen helppouteen ja siihen, että miten sä saat asiat hoidettua niissä arjen eri tilanteissa, niin se on varmaan yks semmonen hyvin mielenkiintoinen osa-alue, mikä tulee sit tätä peliä jonkin verran hämmentämään tulevaisuudessa.” (K2)

Teoriaosuudessa pohdittiin myös mahdollista päivittäistavarakauppa-alan muutosta. Halpuutuksen tehon heikkenemistä, kuluttajien ostokäyttäytymisen muutosta ja ruoan verkkokaupan mahdollisuuksia voidaan pitää jopa alaa muuttavina tekijöinä. Suurimman disruption alalle voi saada aikaan nimenomaan ruoan verkkokauppa.

Lähiruokaa ja ruokarinkejä käsiteltäessä kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että lähiruokaringit ja jakelijat eivät ole missään määrin suoria kilpailijoita heille. Sen sijaan ruokarinkien toiminta ja kuluttajien suoraan tiloilta ostaminen nähtiin positiivisena toimintana, joka vie eteenpäin vastuullista suomalaista ruokakulttuuria. Lähiruoan suosio voi liittyä esimerkiksi tuttuihin kulutuskäyttäytymisen trendeihin, kuten yksilölliseen kulutuskäyttäytymiseen, sosiaaliseen kanssakäymiseen ruoan ympärillä sekä vastuullisuuteen ja tiedostavaan kuluttamiseen.

”Ne on meidän mielestä hieno ilmiö ja ne on osaltaan vaan rakentamassa ja viemässä eteenpäin tätä suomalaista ruokakulttuuria ja sitä, että ihmiset on kiinnostuneempia siitä mistä ruoka tulee, ja et ruokaa arvostetaan enemmän.” (S2)

”Mut en mä pitäis sitä niinku varsinaisesti kilpailijana, vaan ehkä niin kun ilmentymänä tosta nousevasta trendistä.” (S1)

”Mä sanoisin sillä tavalla, että ne on erittäin hyvä piristys tälle niin kun ruuan ympärille ylipäättään.” (K3)

”Vie osaltaan eteenpäin myös tätä tällasta ruokakulttuuria ja lähiruokakulttuuria ja tän tyyppisiä niinku vastuullisia arvoja, mitä totta kai mekin halutaan kannattaa, koska esimerkkinä se, että suomalainen tuotanto voi hyvin ja suomalaisilla tuottajilla on sitten jotain viljaa tai lihaa tai muuta, niin on kanavia ja mahdollisuuksia pärjätä.” (K2)

4.5. Strategia

Uusien ja erilaisten päivittäistavarakaupan muotojen syntyminen on antanut kuluttajille lisää valinnanvaraa (Nilsson ym. 2015: 63). Suomessa nämä uudet muodot ovat esimerkiksi lähiruoan tarjoajia, ruoan verkkokauppayrityksiä ja ruokakassipalveluita. Nilssonin ym. (2015: 63) mukaan uudet kauppaformaattit ovat lisänneet kilpailua alalla ja luoneet muutosta kuluttajien ostokäyttäytymisessä. Kuten tässä tutkimuksessa on tullut ilmi, ei Suomessa tilanne ole aivan tämä, koska päivittäistavaramarkkinat ovat kolmen suuren ja perinteisen toimijan hallussa, eikä edellä mainituista uusista formaateista ole ollut uhkaa.

Kuluttajien ruoan ostokäyttäytymisessä sen sijaan löydettiin muutoksia, mutta aiheuttajina voidaan pitää uusien formaattien aiheuttaman kilpailun sijaan muutoksia kuluttajien preferensseissä. Eli tämä muutos on siis kuluttajalähtöistä, ei yrityslähtöistä. Nilsson ym. (2015: 63) lisäävät vielä, että kilpaillakseen uusien ruokakauppaformaattien kanssa, on perinteisen kivijalkamarketin tärkeää kohdata kuluttajien ostopreferenssit eri segmenteissä. Vaikka merkittävää uusien kilpailijoiden uhkaa ei vielä ole, tulee perinteisten toimijoiden Suomessa kyetä vastaamaan hyvin pirstaleisen kuluttajakunnan vaatimuksiin aina helposta ja nopeasta ruoasta terveelliseen, paikalliseen sekä ekologiseen ruokaan. Tämä voi olla heille strateginen haaste, koska tarjoaminen kaikille kaikkea on käytännössä mahdotonta. Tämä avaa lopulta markkinoille oven pienempiin

nichemarkkinoihin keskittyville uusille toimijoille. Esimerkiksi Fiksuruoka yhdistää ekologisuuden ja helppouden tarjoamalla hävikkiruoan verkkokauppaa.

Kuuselan ja Neilimon (2010: 11) mukaansa strategia on yrityksen läpi kulkeva punainen lanka, joka viimekädessä ohjaa yrityksen kaikkea toimintaa. Se on tulevaisuuteen suuntautuvaa ja sillä pyritään vahvistamaan pysyvää kilpailuetua markkinoilla. Erilaisia strategioita käsiteltäessä teorialuvussa keskityttiin muun muassa Kuuselan ja Neilimon (2010) mainitsemiin periteiseen *kustannustehokkuuteen* sekä tuoreempaan *asiakaslähtöisyyteen* ja *innovatiivisiin liiketoimintamalleihin*. Tämän lisäksi otettiin mukaan hinnoittelu osana päivittäistavarakauppojen strategiaa ja nostettiin esille pysyvästi halpoihin hintoihin tähtäävä EDLP-hinnoittelu sekä tarjousperustainen HiLo-hinnoittelu. Osittain näitä teemoja käydään seuraavaksi läpi, mutta samantyyllisiä aiheita käsitellään myös arvionluomista käsittelevässä luvussa. Edelleen vastataan tutkimuksen kolmanteen tavoitteeseen, jossa siis kilpailutilanteen lisäksi tutkitaan miten S-ryhmän ja K-ryhmän strategiat ja asiakasarvolupaukset eroavat toisistaan. Yritykset on nyt jaettu omiin alalukuihin vertailun helpottamiseksi.

4.3.1. S-ryhmä

Yrityksen strategiaa käsiteltäessä S-ryhmällä nostettiin ensimmäisenä esiin hintojen laskeminen eli halpuutus, joka on aloitettu nimenomaan asiakkaiden toiveesta. Kuitenkin korostettiin, että hintoja ei lasketa laadun ja valikoiman kustannuksella, vaan päinvastoin tarjoomaa sen laajassa merkityksessä parannetaan samalla kun hintoja lasketaan.

”Ensimmäinen joka on niinku vois sanoa et kaikille tuttu et me halpuutamme hintoja. Eli hinta on meille tärkeätä ja me ollaan kuultu suomalaisten mielestä ruoka on maksanu liikaa ja siihen me ollaan paukkuja laitettu. Mut se ei oo koko totuus et me halpuutamme hintoja, mut sen lisäksi me parannamme tarjoomaa ja tarjoomalla käsitetään valikoima, laatu, palvelu, ostopaikka. Eli tota halpuutusta ei tehdä laadun ja valikoiman kustannuksella, vaan yhtä aikaa kun meil on toi halpuutus käynnissä, niin meil on aika mittavat kehitysohjelmat täällä taustatoiminnoissa käynnissä siinä, että se meidän myymälän palvelun laatu ja valikoima olis entistä parempi” (S1)

Tämän menestysreseptiltä kuulostavan strategian taustalla on S-ryhmän osuuskuntamallinen yritysmuoto sekä volyyymi. Asiakasomistajuuden ansiosta heille kertyy sekä tietoa asiakkaista että suurta volyymia. Kuuselan ja Neilimon (2010: 12)

mainitsemista erilaisista johtavista ajatuksista eli strategioista S-ryhmä toteuttaa tällöin samaan aikaan kustannustehokkuutta ja asiakaslähtöisyyttä.

”...siellä taustalla meillä niin kun vahvuutena on tietysti tää meidän yritysmuoto ja sitä kautta asiakasomistajuus. Asiakasomistajat ja se tieto, mitä meille sitä kautta kertyy ja toisaalta se volyymi, mitä meille sitä kautta kertyy. Et jos meillä ei olis sitä volyymia mikä meillä on nyt, niin me ei pystyttäis halpuuttamaan ja jos meillä ei olis sitä tietoa mikä meillä on, niin ei me pystyttäis parantaa meidän tarjoomaa niin kun meidän asiakasomistajien toiveiden mukaisesti.” (S1)

Ainoastaan halpuuttamiseen luottaminen voisi jättää huomioitta monet muut asiakassegmentit ja näin ollen tarjooman parantaminen on varmasti tervetullutta monelle. Kuten aiemmin tullut mainittua, laadusta tunnetun Stockmannin Herkun ostamisella on luultavasti ollut päämääränä tavoittaa yhä kasvavaa asiakassegmenttiä, joka arvostaa myös muuta kuin halpaa hintaa. Gonzalez-Beniton ym. (2005) mukaan jälleenmyyjän pitkän aikavälin strateginen päätös liittyy myymäläformaattiin ja sen tulee kohdata asiakkaiden muuttuvat tarpeet. Myös edellisessä kilpailu-luvussa S-ryhmän osalta todettiin valikoimiin, laatuun, kotimaisuuteen ja paikallisuuteen liittyvän kilpailun elementtien kasvaneen hintakilpailun lisäksi. Stockmannin Herkun konseptityö oli vielä haastatteluhetkellä kesken, mutta selvää on kuitenkin, että se on vastaus kilpailutilanteeseen ja muutokseen.

Teoriaosuuden jaottelun mukaan innovatiivisuuden, asiakaskeskeisyyden ja hinnan välillä valittaessa, S-ryhmällä mennään asiakas edellä. Vaikka hinta on heillä kilpailukeino ja kuuluu S-ryhmän arvolutapaukseen, on kaiken lähtökohtana kuitenkin asiakas ja asiakkaan toiveet.

”No siis jos pitää yks valita, niin kyllä se on silloin asiakas joka meillä on edellä ja se asiakas vaan sattuu arvostamaan edullisempaa hintaa ja parempaa laatua. Mut et se konkretisoituu tekoina tällä hetkellä tietysti halpuuttamisena, mut se asiakas ja hänen toiveensa siellä niin kun strategian ytimessä. Meidän tavoitteena on tuottaa ylivoimasta hyötyä ja helppoutta.” (S1)

Lisäksi tarkennettiin, että tämä hyöty voi olla esimerkiksi taloudellista, kuten edullisia hintoja ja konkreettista palkitsemista bonusjärjestelmän kautta. Tällöin puhutaan ekonomisesta arvosta asiakkaalle. Mutta entistä enemmän S-ryhmällä hyöty tulee helppoudesta, eli myymälät ovat siellä missä asiakas liikkuu ja valikoimat ovat odotetun

kaltaisia. Tämä hyöty puolestaan tarkoittaa funktionaalista arvoa asiakkaalle. Asiakasarvolupauksiin palataan vielä myöhemmin.

4.3.2. K-ryhmä

Jos S-ryhmä strategian ytimessä on asiakasomisteinen yritysmuoto sekä sen tarjoama volyymi ja asiakastoiveet, on K-ryhmällä puolestaan ytimenä yrittäjämallinen kauppiastoiminta ja sen tarjoama paikallinen asiantuntemus kuhunkin myymälään.

”...jos ajatellaan ihan keskeistä arvoa mikä meillä on tää kauppiasyrittäjäys ja se on vaan niin, että kun meillä on yrittäjä, joka kauppaa pyörittää, niin hänellä on tietysti varsin sisään rakennettu motivaatio tehdä se mahdollisimman hyvin ja mahdollisimman tuloksellisesti. Ja se tarkoittaa myöskin sitä, että silloin meillä on erinomaisia kyvykkyyksiä vastata niihin paikallisiin tilanteisiin ja tarpeisiin, koska kauppiasyrittäjällä on... vois sanoa paitsi vapaus, mutta myös vähän niin kun velvollisuuskin tunnistaa se, että millä vaikutusalueella me nyt liikutaan, mitä nää tarpeet tässä ympäristössä on ja miten mä pystyn niihin parhaalla mahdollisella tavalla vastaamaan.” (K2)

Koko K-ryhmä on myös profiloitunut vastuullisena yrityksenä ja haluaa olla toimissaan samaan aikaan sekä laadukas että vastuullinen. Vastuullisuus voi tarkoittaa K-ryhmän päivittäistavarakaupan osalta muun muassa kotimaisten tuotteiden ja paikallisten tuottajien suosimista.

”...kyl meil se laatu on jos miettii meidän ikään ku strategisiakin valintoja, niin kyllä hyvin voimakkaasti keskiössä on se, että halutaan olla tosi vastuullisia toimijoita mut me halutaan olla tosi laadukkaita toimijoita. Ja kyl se silloin on kova vaade meille ja me uskotaan siihen, että meil on kyllä erinomaiset kyvyt nimenomaan paitsi tän hyvän ketjutoiminnan- mutta myös sitte sen kauppiasyrittäjämäisen toiminnan kautta kyetä saavuttamaan asiakkaalle sitä korkeata laatua” (K2)

He eivät kilpaile hinnalla, vaan tuoreus ja laatu sekä oikea hinta-laatusuhde nousevat tärkeämmiksi tekijöiksi. Aiemmin teorian arvolupausluvussa käytiin läpi, kuinka osa asiakkaista arvioi tarjonnan ekonomisen arvon suhteessa laatuun ja saattavat vaihtaa kalliimpaan tuotteeseen, jos kokevat laadun nousun hinnan nousua suurempana. Näin käyttäytyvä asiakassegmentti saattaa tämän tutkimuksen perusteella olla kasvamassa ja se on hyvä asia K-ryhmälle.

”...hinta on aina sellanen asia, josta keskustellaan ja se on ilman muuta tärkeä, muttei tärkein. Eli kokonaisuus ennemminkin ratkasee ja vaikka se nyt on vähän tämmönen cliché, kun puhutaan hinta-laatusuhteesta mutta kyllä se pitää niinku tosi vahvasti paikkansa” (K3)

”Ei oo kyllä ykkösasia minkä takia asiakas tulee kauppaan se hinta. Kyl se on se valikoima, se läheisyys, sijainti ja se et se saa kaikki tuotteet joita se hakee. Kyl se on niinku suurimman osan asiakkaista... et ne on tuoreita ja laadukkaita ne tuotteet, nii kyl ne on ne tärkeimmät kriteerit. Hinta tulee kyl varmasti siel neljän tärkeimmän joukossa mutta ei oo tärkein.” (K1)

Voidaan päätellä, että kun tarjotaan ”sekä-ettää” eli tuotteiden hintahaitari on laajempi, on K-ryhmällä selvästi käytössä HiLo-hinnoittelustrategia. Tämä siis eroaa S-ryhmän EDLP-hinnoittelustrategiasta.

”K-ryhmässä me pyritään säilyttään vanhat tuotemäärät, tarjotaan sekä-ettää, eli jonkun verran sitä halpaaki, mutta sit tietysti pyritään tarjoamaan samanaikaisesti sitte parempaa vaihtoehtoa tilanteeseen.” (K4)

Popkowskin ym. (2004). mukaan HiLo-hinnoitteluun kuuluu useat alennukset. K-ryhmä sanookin käyttävänsä tarjouksia ja heidän asiakkaiden pitävän niistä. Lisäarvoa tarjoustoimintaan tuodaan sisällyttämällä tarjouksiin esimerkiksi ruoanlaiton vinkkejä.

”Ja sitte kyllä asiakkaat arvostaa niin kun järkevästi tasasta hinnottelua, mutta esimerkiksi meidän ympäristössä asiakkaat arvostaa erittäin paljon meidän tarjoustoimintaa. Se tarjoustoiminta ei ole pelkästään aina niin sanotusti halpoja hintoja, vaan se on myös yhtälailla ideoita ja vinkkejä ruoanlaiton suuntaan.” (K3)

4.6. Arvolupaus

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin pääasiassa Rintamäen ja Kuuselan (2007) tutkimuksen pohjalta asiakasarvolupausa. Heidän (2007: 630) mukaansa asiakasarvolupaus yhdistää asiakkaan ja yrityksen näkökulmat arvonluontia ja kilpailuedun rakennusta varten. Toisin sanottuna rakennetaan kilpailuetua vastaamalla asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin. Haastatteluissa arvolupaus ja kilpailuetu miellettiinkin myös osittain samaksi asiaksi. Rintamäki ja Kuusela jakavat arvolupaukset ekonomiseen-, funktionaaliseen-,

emotionaaliseen-, ja symboliseen asiakasarvolupaukseen ja seuraavaksi tarkastellaan erikseen minkälaisia arvolupauksia S-ryhmä ja K-ryhmä tarjoavat asiakkailleen.

4.6.1. S-ryhmä

S-ryhmän kilpailueduista kysyttäessä esiin nousi luonnollisesti edulliset hinnat. Heidän hinnoittelunsa ja näkemyksenä hinnoittelusta eroaa selvästi K-ryhmästä.

”...meidän kilpailuedut on pysyvästi edullinen hintataso. Se että siihen voi ihminen luottaa, että se on oikeesti hyvin halpaa ja hyvin lähellä markkinan halvinta vaihtoehtoo ja useimmiten relevanttia lähintä myymälää halvempi vaihtoehto ja joka päivä ei tarvi ihmetellä onko tarjous vai ei. (S2)

Näin ollen hinnoittelustrategia S-ryhmällä on EDLP, eli tarjotaan pysyvästi hyvin halpoja hintoja. Tällöin asiakasarvolupauksena on *ekonominen arvo*. Ekonominen arvo tarkoittaa alhaisinta hintaa tai parasta kompromissia hinnan ja laadun välillä (Zeithaml 1988).

”Jos kattoo meidän ketjuja ja meidän asiakaskuntaa, niin kyllä se tavallaan on toi ekonominen ja funktionaalinen se meidän niinku luonteva rooli. Me ollaan aika rationaalinen... rationaalisen asiakkaan rationaalinen kauppa, jossa on helppo ja nopea asioida ja edulliseen hintaan. Mutta jos yks pitäis valita niin tietysti nää meidän viime vuosien niin kun viestintä on kohdistunut tohon ekonomiseen hyötyyn eli halpuuttamiseen, mut kyllä toi funktionaalisuus on siinä... mä oikeastaan nään, että ne niinku linkittyy toisiinsa.” (S1)

Rationaalisuus, helppous ja nopeus ovat termejä, jotka edullisen hinnan lisäksi liittyvät kaikki utilitaristiseen käyttäytymiseen ja funktionaalisen arvon tavoitteluun. Ekonomisen arvon lisäksi S-ryhmä sanookin tarjoavansa myös *funktionaalista arvoa* asiakkaalle. Ekonominen ja funktionaalinen arvolupaus voidaankin S-ryhmän tavoin yhdistää tarjoamalla asiakkaille mukavuutta reiluun hintaan (Rintamäki & Kuusela 2007: 627). Molemmat arvolupaukset ovat tavallaan hyvin rationaalisia. Funktionaalinen arvo tarkoittaa oikeiden tuotteiden löytämistä mahdollisimman nopeasti ja mahdollisimman pienellä fyysisellä ja kognitiivisella vaivalla. (Babin, Darden, & Griffin 1994). S-ryhmällä funktionaalinen arvo on helpon asioinnin ja hyllysaatavuuden lisäksi laajennettu riittäviin parkkipaikkoihin ja myymälän hyvään sijaintiin.

”No sitte se helppo asiointi, että saat kerralla kaiken ja siis koko se asioinnin polku lähtien siitä, että on parkkipaikat kunnossa ja sijainti semmonen helposti saavutettava ja se, että löydät kaiken mitä oot ettimässä helposti. Tuotteet on loogisilla paikoilla ja on hyvä hyllysaatavuus, ne kaikki on sitä asioinnin helppoutta.” (S2)

”...mutta et entistä enemmän se hyöty tulee siitä helppoudesta, että myymälät ovat siellä missä sä liikut, siellä on valikoimat sen kaltaisia mitä odotat ja vieläpä löytyy tavaraakin hyllystä silloin, kun siellä vielä vaikka iltayön tunteina asioi.” (S1)

Rintamäen ja Kirveksen (2017: 159) mukaan nykyaikainen vähittäiskauppa on esimerkki alasta, jossa asiakasarvon ajurit ovat hyvin kontekstisidonnaisia johtuen useista tuotekategorioista, kilpailevista brändeistä ja fragmentoituneista markkinasegmenteistä. Vahva asiakasarvolupaus on tällöin ratkaisevaa kilpailuedun kannalta. Vaikka vähittäiskauppa on hyvin laaja käsite ja päivittäistavarakauppa on vain yksi vähittäiskaupan versio, voidaan asiakasarvolupausta pitää hyvin tärkeänä fragmentoituneiden segmenttien eli yksilöllisten kuluttajien tavoittamisessa ja heidän tarpeisiinsa vastaamisessa. Rintamäen ja Kuuselan (2007: 621) mukaan asiakkaan subjektiiviset ostomotiivit tulisi olla mukana arvolupauksessa tekemässä siitä strategista prioriteettia segmentoinnissa, palvelukehityksessä sekä markkinointiviestinnässä.

4.6.2. K-ryhmä

”Tuoreus ja laatu kaikessa mitä teemme on meidän asiakasarvolupaus asiakkaille” (K3)

K-ryhmä kiteytti arvolupauksensa tiiviisti yhteen lauseeseen. Tässä tapauksessa laadulla tarkoitetaan kaikkea toimintaa, myös esimerkiksi palvelun laatua. S-ryhmän tavoin K-ryhmän voi sanoa tarjoavan asiakkailleen *funktionaalista arvoa*. Tämä ilmeni ostoskokemuksen helppouden ja vaivattomuuden tuomisena esille kulutustrendinä. Funktionaalista arvoa tarjotaan tällöin esimerkiksi riittävällä määrällä parkkipaikkoja, itsepalvelukassoilla ja ruoan verkkokaupalla.

Ekonomista arvoa ei S-ryhmän tavoin tarjota, koska mahdollisimman edulliset hinnat eivät ole heillä keskiössä, vaan käytössä on HiLo-hinnoittelu. Sen sijaan K-ryhmän voidaan nähdä tarjoavan asiakkailleen *emotionaalista arvoa*. Emotionaaliseen arvolupaukseen kuuluu muun muassa shoppailusta nauttiminen kavereiden tai perheen

kanssa, tarjouksien metsästys ja seikkailun sekä rentoutumisen etsiminen. Ostokokemus saattaa olla jopa päämäärä itsessään. (Holbrook & Hirschman 1982). Turley & Milliman (2000) nostavat tällöin esiin myymäläympäristön ja henkilökohtaisen palvelun tärkeyden. On selvää ettei ruokaostoksissa haeta aivan yllämainitun kaltaista elämyksellisyyttä, mutta henkilökohtaisen palvelun laadun korostaminen, salaattibaarit, brändien maistatuspisteet ja paikoitellen hyvin monipuolinen pientuottajatarjonta viittaavat selvästi emotionaalisen arvon tarjoamiseen asiakkaalle. K-ryhmän toimintaa kuvaa hyvin Rintamäen ja Kuuselan (2007: 629) toteamus, että ostokokemus joka luo sekä funktionaalista että emotionaalista arvoa, pyrkii olemaan samaan aikaan tehokas ja miellyttävä.

K-ryhmän kilpailuetu voidaan alla olevan sitaatin mukaan tiivistää laadukkaisiin ja laajoihin tuotevalikoimiin sekä kauppiastoiminnan mahdollistamaan paikalliseen osaamiseen ja asiakaspalveluun.

”...tuoreus ja laatu sekä hyvä palvelu on meidän niinku kilpailuetu, ja laajat valikoimat, erilaisia vaihtoehtoja asiakkaille ja yksilölliset asiakaskohtaukset esimerkiksi kohdennetuilla tarjouksilla on sellasia mitä me halutaan toteuttaa.” (K3)

Kauppiaasyrittäjyyden tarjoama paikallinen osaaminen kuten vaihtoehtoiset ja harvinaisemmat pientuottajien tuotteet sekä asiakaskohtaukset ovat heillä selvä emotionaalisen arvolutauksen ilmenemismuoto.

”Et puhutaan tavallaan tällasesta niin kun kauppaakohtaisesta liikeideasta ja siitä, että jokainen K voi olla erilainen, niin se tarkoittaa juuri sitä, että sen pitää olla aina sitä, mitä se missäkin tilanteessa asiakkaille vaatii.” (K2)

”...niin kyl tää paikallisuus on kans, et kylä meillä on se elävä kauppias siellä joka valitsee omalta paikkakunnalta parhaat vaihtoehdot ja säätää sitä meidän valtakunnallista tarjontaa sitte sen paikkakunnan tarpeista.” (K4)

Toisaalta poikkeuksellisen paljon erilaisten pientuottajien tuotteita tarjoavan K-ryhmän kaupan voi ajatella tarjoavan jopa symbolista arvoa asiakkailleen. Äärimmilleen vietyä paikallista erikoistumista ja osaamista voidaankin pitää differoitumisena, jota K-ryhmä pystyy tekemään huomattavasti S-ryhmää helpommin.

4.7. Yhteenveto

Tässä empirialuvussa käytiin haastatteluaineiston perusteella ja teorialla höystettynä lävitse Suomen päivittäistavaramarkkinoiden ruoka- ja kulutustrendejä, kilpailua, strategiaa ja sekä arvolupausta. Näitä teemoja käytiin lävitse koko markkinan näkökulmasta sekä erikseen S-ryhmän ja K-ryhmän näkökulmasta. Mielenkiintoista on huomata, kuinka kaupan helppo sijainti lopulta nostetaan korkeaan arvoon asiakkaiden mielissä. Funktionaalisuus ja funktionaalinen arvo ovat siis tärkeitä monelle kuluttajalle.

”...ruokakaupan ykkösvalintaperusteena on sijainti. Eli ei tarkota aina sitä, että pitää olla absoluuttisen lähellä vaan sitä, että se sijainti on semmonen jonne on helppo mennä. Ja osalle se helppous on sitä että pääsee näppärästi kävellen mallia kaupungin keskustassa kivijalkakauppaan, osalle asiakkaista se on sitä että pääsee hyvälle parkkipaikoille ajamaan ja niin päin pois. (K3)

Kuitenkin samaan aikaan yhä kasvava kuluttajasegmentti ostaa kalliimpaa lähiruokaa ja käyttää aikaa ”ruokahifistelyyn” viihtymiseen ruoan ympärillä. Nämä kuluttajat puolestaan etsivät enemmän symbolista ja emotionaalista arvoa.

”(REKO-ringit) on mun mielestä hyvä esimerkki siitä, että loppuen lopuks kyllä kuluttaja on sitten valmis myös maksamaan tai näkemään vaivaa, matkustamaan jonnekin parkkipaikalle hakemaan ne tuottajan kananmunat auton takakontista. Eli sanotaan että kuluttaja hakee sitä vaivattomuutta ja edullista hintaa, eli tää on myös hyvä testilaboratorio sen suhteen, et sillon kun se tarjooma tai tuote tai sen tarina on riittävän houkutteleva ja puhuttelee sitä kuluttajaa, se on valmis näkemään myös vaivaa, valmis muuttamaan omia aikataulujaan, kulkureittejään ja maksamaan myös hinnan siitä logistiikasta. Ja tää on ehkä semmonen joka myös niinku tulevaisuudessa ruokakauppaa rohkaisee.” (S1)

Näin ollen puhutaankin järkipäisyyden sekä tunneperäisyyden ristiriidasta. Edellinen eli hintatietoinen ja suoraviivainen ostokäyttäytyminen edustaa toista ääripäätä ja sen vastakohta tunneperäinen ja hedonistinen toista. Tämä on kuitenkin yksinkertainen mallinnus ja itsenäinen ja hybrikuluttaja voi löytää itsensä mistä tahansa kohtaa näiden ääripäiden välistä. Yritysten tulee puolestaan pystyä vastaamaan tähän haasteeseen yhä enenevissä määrin. Seuraavan sivun taulukkoon on koottu tässä luvussa esiinnousseita tärkeimpiä löydöksiä ruokatrendien, ruoan kuluttamisen ja kilpailun osalta päivittäistavaramarkkinoiden näkökulmasta.

Taulukko 4. Aineistosta esiin nousseet ilmiöt markkinanäkökulmasta

	Markkinat
Ruokatrendit	<p>Lukuisia erilaisia trendejä, jotka ovat osittain päällekkäisiä ja osittain toisiinsa limittyviä:</p> <p>Terveellisyys, hyvinvointi, vaivattomuus / helppous, aitous / luonnollisuus, kotimaisuus, paikallisuus, alkuperä, lähiruoka, vegeruoka, kasvien käytön lisäys, yksilöllisyys, vastuullisuus, yleinen hyvinvointi, eettisyys, ekologisuus</p>
Ruoan kuluttaminen	<p>Ruokakaupassa asioinnin helppous (esim. helppo ja nopea asiointi, itsepalvelukassat, ruoan verkkokauppa)</p> <p>Yksilöllinen kulutuskäyttäytyminen (näkyä mm. ruokakauppojen valikoiman jatkuvana kasvuna ja liittyy hybridikuluttamiseen)</p> <p>Sosiaalinen kanssakäyminen ruoan ympärillä (elämäntyyli, tiedostava kuluttaminen, identiteetin rakennus ja viestiminen ruokavalinnoilla jne.)</p>
Nykyinen kilpailu markkinoilla	<p>Kilpailu on kovaa ja vain koventunut viime aikoina</p> <p>Kilpailu on toimivaa ja koituu aina kuluttajan eduksi</p> <p>Hintakilpailun eli halpuutuksen teho kuluttajiin todennäköisesti laskenut</p> <p>Valikoimiin, laatuun, kotimaisuuteen ja pyäikallisuuteen liittyvät kilpailun elementit nousseet</p>
Tulevaisuuden kilpailu markkinoilla	<p>Digitalisaation vaikutus päivittäistavarakauppaan eli ruoan verkkokaupan kasvu ja sen ennustamisen vaikeus</p> <p>Pienten yritysten pyrkiminen markkinoille hyödyntämällä yksilöllistä kulutusta ja verkkokauppaa</p> <p>Lähiruokaringeistä ei uhkaa perinteiselle kaupalle. Sen sijaan positiivinen vaikutus suomalaisen ruoka- ja lähiruokakulttuuriin ja vastuullisiin arvoihin</p>

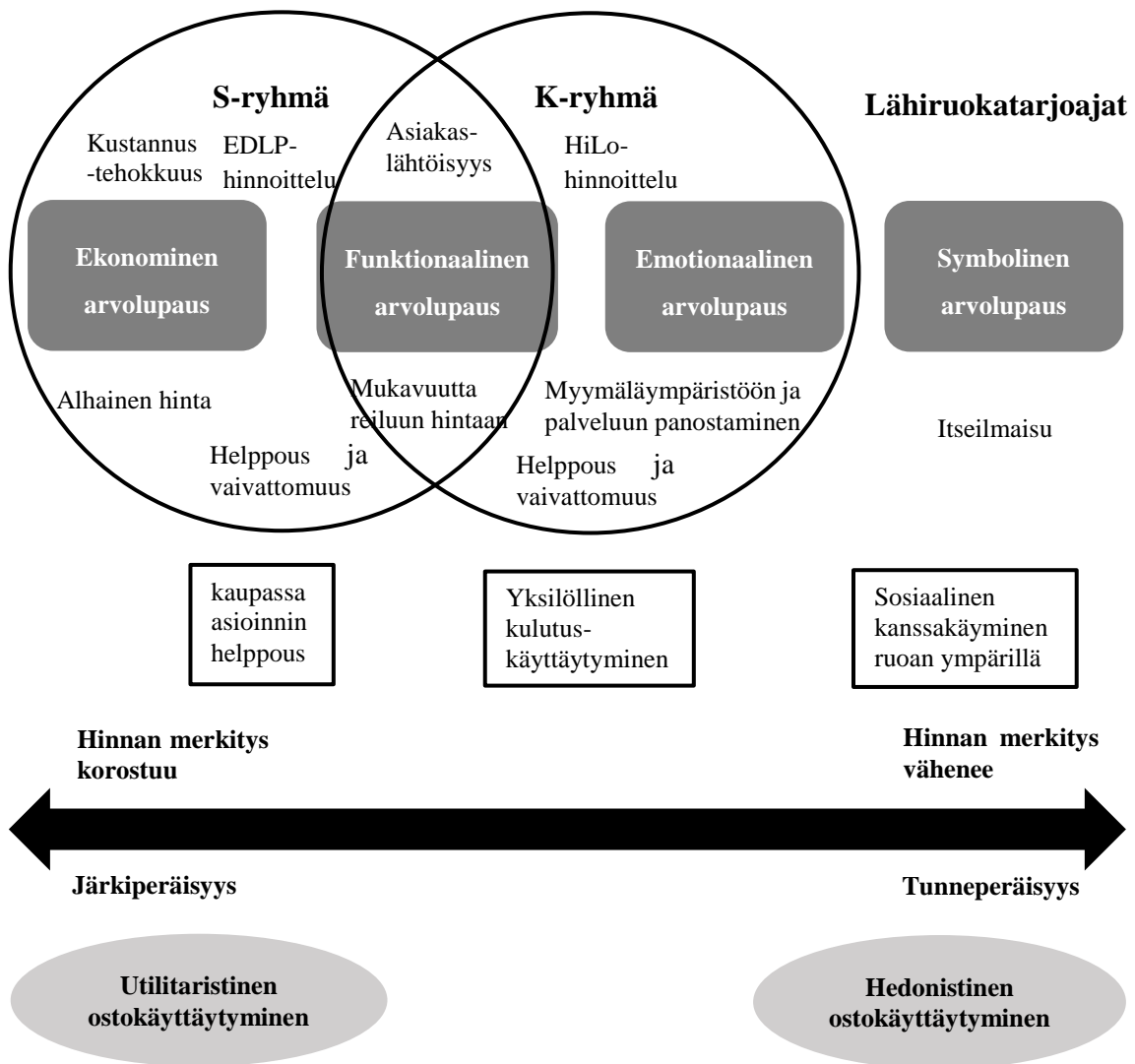
Seuraavan sivun taulukkoon 4 on puolestaan tiivistetty aineistosta esiin nousseet tärkeimmät teoriaan sidoksissa olevat havainnot kilpailuedusta, strategiasta ja arvolutauksesta S-ryhmän ja K-ryhmän näkökulmasta.

Taulukko 5. Aineistosta esiin nousseet ilmiöt tutkittavien yritysten näkökulmasta

	S-ryhmä	K-ryhmä
Kilpailuetu	Pysyvästi edullinen hintataso Asiakastoiveiden kuuntelu Osuuskuntamallinen yritysmuoto Stockmannin Herkun osto lisää laadukkaiden tuotteiden tarjontaa	Tarjooman monipuolisuus ja tarjoukset Palvelun laatu sekä tuoreus Yrittäjämallinen kauppiastoiminta Paikallinen osaaminen (differointi) ja asiakaskohtaukset
Strategia	Ytimessä asiakasomisteinen yritysmuoto sekä sen tarjoama volyymi ja asiakastoi- veet Asiakaslähtöisyys Keskiössä hintojen halpuutuksen lisäksi palvelun ja valikoiman parantaminen EDLP-hinnoittelu (aina alhainen hinta)	Ytimessä yrittäjämallinen kauppiastoi- minta ja sen tarjoama paikallinen asian- tuntemus kuhunkin myymälään Asiakaslähtöisyys Keskiössä mm. tuoreus, laatu (kai- kessa), valikoima, sijainti HiLo-hinnoittelu (tarjousperusteinen hinnoittelu)
Arvolupaus	<i>Ekonominen arvo</i> (alhaisten / alhaisimman hinnan lupaus) <i>Funktionaalinen arvo</i> (asioinnin helppous ja vaivattomuus) Ekonominen+funktionaalinen= asiakkaille mukavuutta reiluun hintaan	<i>Funktionaalinen arvo</i> (asioinnin helppous ja vaivattomuus) <i>Emotionaalinen arvo</i> (myymäläympä- ristön ja henkilökohtaisen palvelun mer- kitys) Funktionaalinen+emotionalinen = Ostokokemus samaan aikaan sekä teho- kas että miellyttävä

Empiirisen tutkimuksen havaintoja ei koskaan pidetä sellaisenaan ”tuloksina”, vaan ennemminkin johtolankoina, joita tarkastellaan tietystä selkeästi määritellystä näkökulmasta, eli tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä käsin (Alasuutari 1994: 69). Seuraavan sivun kuvioon 6 on hahmoteltu tämän luvun tärkeimpiä löydöksiä perustuen teoriaosuuden havaintoihin ja aikaisempaan kuvioon 4. Kuvioon 4 verrattuna tähän on lisätty S-ryhmä, K-ryhmä ja lähiruoan tarjoajat omalle kohdalleen arvolupausasteikon ja alemman nuoliasteikon mukaan. S-ryhmä tarjoaa siis ekonomista ja funktionaalista asiakasarvoa ja K-ryhmä funktionaalista ja emotionaalista. Lisäksi näiden alla on lyhyt kuvaus kustakin arvolupauksesta. Aivan ylhäältä kuviosta löytyy, mitä teoriasta esiin nostettua strategiaa ja hinnoittelustrategiaa yritys käyttää. Nuolen yläpuolelle neliöiden

sisään on puolestaan sijoitettu kolme tässä luvussa löydettyä päivittäistavarakaupan merkittävintä kulutustrendiä. Myös niiden sijainti on arvolupausasteikon ja alemman nuoliasteikon mukainen. Koko kuvio on looginen luettaessa pystysuunnassa ja sen vasen ja oikea reuna ovat toistensa vastakohtat.



Kuvio 6. Teorian ja empirian yhdistyminen

S-ryhmällä korostuu siis K-ryhmää enemmän hinnan merkitys, jolloin teoriaan peilaten käyttäytyminen on järkiperaisempää ja utilitaristisempaa. Arvolupaus on ekonominen ja funktionaalinen, jolloin tarjotaan alhaista hintaa, helppoutta ja vaivattomuutta sekä mukavuutta reiluun hintaan. Strategioina ovat kustannustehokkuus, EDLP-hinnoittelu

sekä asiakaslähtöisyys. Kuluttajakäyttäytymisen trendeistä asioinnin helppous sopii tähän parhaiten. K-ryhmä on janan keskivaiheilla osittain päällekkäin S-ryhmän kanssa. Eroina HiLo-hinnoittelustrategia ja emotionaalinen arvolupaus, joka näkyy muun muassa myymäläympäristöön ja palveluun panostamisena. Kustannustehokkuus ja alhainen hinta eivät korostu kuten S-ryhmällä. Yksilöllinen kulutuskäyttäytymisen trendi on sijoitettu puoleen väliin janaa. Kuvion toiseen ääripäähän on vertailun ja selkeyden vuoksi sijoitettu lähiruokatarjoajat. Tällöin asiakkaille tarjotaan symbolista arvoa, jolloin korostuu itseilmaisuus. Sosiaalinen kanssakäyminen ruoan ympärillä on ominaista, ruoan hinnan merkitys vähenee ja tunneperäinen ja hedonistinen käytös kasvavat.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, miten Suomen päivittäistavarakaupan suurimmat toimijat eli S-ryhmä ja K-ryhmä pyrkivät huomioimaan kuluttajien muuttunutta ostokäyttäytymistä kilpailustrategiassaan ja luomaan arvoa asiakkaalle. Tutkimuksen tarkoitus jaettiin kolmeen alatavoitteeseen ja seuraavaksi käsitellään, miten näihin tavoitteisiin vastattiin. Sen jälkeen pohditaan koko tutkimuksen tarkoituksen täyttymistä.

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli tarkastella yleisesti päivittäistavarakauppojen strategioita ja minkälaisia arvolupauksia kauppa voi tarjota asiakkaalle. Tavoitteeseen vastattiin teorialuvussa. Päivittäistavarakaupoille sopivina strategioina nostettiin esille Kuusela ja Neilimon (2010) kirjasta kustannustehokkuus, asiakaslähtöisyys ja innovatiiviset liiketoimintamallit. Myös hinnoittelu nostettiin esille tehokkaana strategisena työkaluna. Tällöin yrityksen tulisi ottaa samaan aikaan hinnoittelustrategia sekä myymäläformaattistrategia huomioon (vrt. Gauri 2008). Esiin nostettiin kaksi päivittäistavarakaupoille sopivaa hinnoittelustrategiaa, jotka olivat EDLP- ja HiLo-strategiat. EDLP-myyjät tarjoavat alhaisempia tai alhaisimpia keskimääräisiä hintoja ja HiLo-myyjät tarjoavat useita alennuksia (Popkowski ym. 2004). Lidl ja S-ryhmän Prisman sekä S-marketin todettiin käyttävän EDLP-strategiaa ja K-ryhmän yleisesti HiLo-strategiaa. Pohdinta sai myös tukea empiriasta ja tähän palataan myöhemmin.

Arvolupaukset jaettiin Rintamäen ja Kuuselan (2007) tutkimuksen perusteella ekonomiseen-, funktionaaliseen-, emotionaaliseen-, ja symboliseen asiakasarvolupaukseen. Arvolupaus tulee määrittää asiakkaan näkökulmasta ja sillä on keskeinen strateginen rooli organisaation kilpailuedun tavoittelussa (Anderson ym. 2006). Teorialuvussa havainnollistettiin kutakin arvolupausta Rintamäen ja Kuuselan tutkimuksen esimerkein sekä pohdittiin, mitä arvolupauksia Suomessa S-ryhmän ja K-ryhmän erikokoiset kauppaketjut sekä Lidl tarjoavat. Ekonominen asiakasarvolupaus tarkoittaa alhaisinta hintaa tai parasta hinta-laatusuhdetta. Funktionaalinen arvo tarkoittaa oikeiden tuotteiden löytämistä mahdollisimman vaivattomasti. Emotionaalinen arvo korostaa kokemuksellista ja miellyttävää ostosreissua. Symbolinen arvo tarkoittaa positiivista kulutusmerkitystä, jonka liitetään itseen tai kommunikoidaan muille. Symbolinen arvo oli ainoa arvolupaus, jota tutkimuksen yritykset eivät tarjoa ja se sopii enemmän lähiruoan tarjoajille.

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli tutkia miten S-ryhmä ja K-ryhmä huomioivat kuluttajien ostokäyttäytymisen muutoksen omassa liiketoiminnassaan. Tähän tavoitteeseen vastattiin empiirisen aineiston eli haastattelujen pohjalta, mutta vastauksille haettiin paljon tukea teoriasta. Lähtökohtaisesti teoria ja empiria kohtasivat tässä tavoitteessa, mutta lisäksi löydettiin myös uutta tietoa, kuten helppouden ja vaivattomuuden tavoittelu ruokaostoksissa. Aineiston pohjalta tunnistettiin kolme markkinoilla tällä hetkellä vahvasti vaikuttavaa ruoan kuluttamisen ilmiötä. Ensimmäinen on kaupassa asioinnin helppouden ja vaivattomuuden etsiminen, toinen on entistä yksilöllisempi ja ennalta arvaamattomampi ostokäyttäytyminen ja kolmantena ruokaan liittyvä sosiaalinen kanssakäyminen ja itsensä ilmaisu ruokavalinnoilla. Lisäksi yritysten on otettava huomioon useita samaan aikaan käynnissä olevia osittain päällekkäisiä ruokatrendejä, kuten ekologisuus, paikallisuus, helppous, lihattomuus, terveellisyys ja niin edelleen.

Erilaisten samanaikaisten ruokatrendien suuren määrän voi päätellä johtuvan kuluttajien ostokäyttäytymisen yksilöllistymisestä. Yksilöllistyminen johtuu esimerkiksi informaation ja tiedonhankintamahdollisuuksia lisääntymisestä, tulotason kasvusta ja tiedostavuudesta liittyen itseen sekä ympäristöön. Hybridikuluttaminen, jolloin ostetaan harkitusti samaan aikaan kallista sekä halpaa liittyy tähän. Yhä yksilöllistyneempi ostokäyttäytyminen saattaa myös olla merkittävä tekijä kauppojen tuotevalikoimien jatkuvan kasvun takana. Perinteisten suurten toimijoiden on kuitenkin tärkeää kohdata yksilöllisten kuluttajien ostopreferenssit eri segmenteissä, vaikka se voi olla haastavaa. Tämä haaste avaa myös ovia niche-yrityksille, jotka tosin eivät ole merkittävä uhka isossa kuvassa. Helppous ja vaivattomuus, johon liittyvät kaupan sijainnin lisäksi digitalisaation mahdollistamat ruokakassipalvelut, verkkokauppa ja erilaiset ruokasovellukset, kielivät tyypillisestä nykypäivän kuluttamisesta, jossa halutaan säästää aikaa ja vaivaa. Ruoka liitettyä sosiaaliseen kanssakäymiseen ja itsensä ilmaisuun on puolestaan lähes vastakohta vaivattomuudelle, vaikka myös tähän voi liittyä digikanavat kuten sosiaalinen media. Yritysten on tärkeää tarkkailla ruokailmiöitä ja etenkin niiden leviämisoopeuksia sosiaalisessa mediassa.

Sekä S-ryhmällä että K-ryhmällä oltiin tietoisia näistä hyvin erilaisista ostokäyttäytymismalleista. K-ryhmän tutkimusraportti nosti myös esiin hybridikuluttamisen mallin. Yritykset olivat myös yhtä mieltä siitä, että ekologinen ja tiedostava ajattelu ja sitä myöten kasvisten lisääminen ja lihan vähentäminen ei ole vain ohimenevä buumi, vaan pysyvämpi muutos kuluttajakäyttäytymisessä. Lihan vähentämisen suuntauksen pystyy tänä päivänä varmasti jokainen kuluttaja

havaitsemaan. Vaikka S-ryhmä on aina luottanut enemmän alhaiseen hintaan ja luottaa edelleen, oltiin heilläkin tunnistettu niin helppous kuin yksilöllistyminen sekä itsensä ilmaisu ja sosiaalinen kanssakäyminen. Stockmannin Herkun oston voi päätellä olleen selkeä vastaus kuluttajien ostopreferenssien muuttumiseen hintakeskeisestä kohti tiedostavampaa ja vaihtelevampaa kulutusta. S-ryhmällä tuotiin esiin, että yksittäisten trendien sijaan on tärkeää tutkia erilaisia ruoan kuluttamisen suuntauksia ja ilmiöiden kehittymisiä, ja sitä miten kuluttajat niitä soveltavat. Heillä tärkeänä pidetty asiakasdata ja asiakkaiden toiveiden kuuntelu nousee tässä yhteydessä varmasti suureen rooliin. Myös K-ryhmä pitää tärkeänä ruokailmiöiden kasvun tarkkailua etenkin sosiaalisessa mediassa, joka mahdollistaa pientenkin ruokailmiöiden nopean valtavirtaistumisen. Tämä liittyy aiemmin mainittuun itsensä ilmaisuun ruoan avulla. K-ryhmällä myös panostetaan ja luotetaan kauppiaslähtöisen toiminnan paikalliseen asiantuntevuuteen asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden täyttämiseksi.

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena oli tarkastella kilpailutilannetta Suomen päivittäistavaramarkkinoilla ja sitä, miten S-ryhmän ja K-ryhmän strategiat ja asiakasarvolupaukset eroavat toisistaan. Myös kolmanteen tavoitteeseen vastattiin empirian perusteella ja sitä pohjustettiin teorialla. Teoriaosuudessa kilpailu markkinoilla kulminoitui lähinnä halpuutuksen ympärille. Empiriassa K-ryhmä nosti kuitenkin esiin hintojen laskun vaikutuksen pienenemisen. Kilpailu ei siis pyöri enää vain hinnan ympärillä, kuten on voinut pitkään olla. K-ryhmällä kuitenkin sanottiin kilpailun olevan erittäin kovaa mutta rehtiä ja monen pienemmän toimijan pudonneen markkinoilta. Myös S-ryhmällä todettiin kilpailun olevan kovaa ja vain koventuneen viime aikoina, mutta koituvan aina kuluttajan eduksi. He toivat hintakilpailun lisäksi esiin myös valikoimiin, laatuun ja kotimaisuuteen liittyvät kilpailun elementit. Eli toisaalta ne juuri elementit, joita K-ryhmä pyrkii käyttämään kilpailuetunaan. Kolme suurta toimijaa ja koveneva kilpailu tekee uusien yritysten markkinoille tulosta todella vaikeaa. Teknologia mahdollistaa uudenlaisia ideoita, mutta pelkkä ruoan verkkokauppa ei ole pienille yrityksille kannattavaa, vaan idean tulee olla erikoisempi kuten Fiksurooan ruokahävikkinetti-kauppa. Isoilla toimijoilla on resurssit luoda itse verkkokauppamarkkinaa ja he tekevätkin sitä. Lähiruoan suosio ja lähiruokapalvelut kuten REKO eivät ole suurille toimijoille uhka, vaan ne ennemmin ajavat ruoan kulutusta tiedostavampaan suuntaan ja pois hintalähtöisestä ajattelusta.

Kuuselan ja Neilimon (2010: 11) mukaansa strategia on yrityksen läpi kulkeva punainen lanka, jolla pyritään vahvistamaan kilpailuetua markkinoilla. S-ryhmän strategiana toimivat kustannustehokkuus ja asiakaslähtöisyys. Yrityksen ytimessä oleva

asiakasomisteinen yritysmuoto sekä sen tarjoama volyyymi mahdollistavat kustannustehokkuuden. Asiakkaiden toiveita kuunnellaan ja hintojen halpuutus on vastaus asiakkaiden toiveisiin. Hinnoittelustrategia on tällöin EDLP-hinnoittelu. Halpuutusta ei silti tehdä laadun kustannuksella, vaan myös laatua parannetaan. Tästä esimerkkinä Stockmannin Herkun osto. Myös K-ryhmän todettiin olevan hyvin asiakaslähtöinen. Yrityksen ytimessä oleva yrittäjämallinen kauppiastoiminta ja sen tarjoama myymälöiden paikallinen asiantuntemus takaavat asiakaslähtöisen toiminnan. Ääriesimerkkinä paikallista asiantuntijuutta voi kutsua differoitumiseksi. Strategian keskiöstä löytyvät myös muun muassa tuoreus, laatu, valikoima, sijainti ja tarjousperusteinen HiLo-hinnoittelu. Etenkin helpon sijainnin merkitys nousi esille K-ryhmällä ja tämä näkyy esimerkiksi Siwojen ja Valintatalojen eli Suomen Lähikaupan ostona. Innovatiivisten liiketoimintamallien hyödyntämistä ei K-ryhmällä nostettu esiin aivan kuten teoriaosuudessa arvioitiin. Innovatiivisten liiketoimintamallien voidaan puolestaan povata näkyvän koko alalla enemmän vasta lähitulevaisuudessa, kun ruoan verkkokauppatoiminta alkaa todennäköisesti kunnolla käynnistymään Suomessa. Tällä hetkellä päivittäistavarakauppa on alana vielä hyvin perinteinen, mutta eväät verkkokauppamurrokseen ovat olemassa. Tässä piilee myös suurten ulkomaisten toimijoiden, kuten Amazonin alalle tulon uhka, ja tähän tulee varautua.

Empirialuvussa tutkittiin aineiston pohjalta myös mitä arvolupauksia S-ryhmän ja K-ryhmän ketjut tarjoavat asiakkailleen. Rintamäen ja Kuuselan (2007: 630) mukaan asiakasarvolupaus yhdistää asiakkaan ja yrityksen näkökulmat yhteistä arvonluontia ja kilpailuedun rakennusta varten. Toisin sanottuna rakennetaan kilpailuetua vastaamalla asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin. Aiemmin mainituista neljästä asiakasarvolupauksesta S-ryhmä tarjoaa asiakkailleen ekonomista arvoa eli alhaisen hinnan takuuta sekä funktionaalista arvoa, joka näkyy asioinnin helppoudessa ja vaivattomuudessa. Yhdistämällä ekonimisen ja funktionaalisen arvon, S-ryhmän voi sanoa tarjoavan asiakkailleen mukavuutta reiluun hintaan. Myös K-ryhmä tarjoaa asiakkailleen funktionaalista arvoa. Tämän lisäksi he tarjoavat emotionaalista arvoa, eli panostavat myymäläympäristöön ja henkilökohtaiseen palveluun. Yhdessä funktionaalinen ja emotionaalinen arvo tarkoittavat, että K-ryhmällä ostokokemus on samaan aikaan sekä tehokas että miellyttävä. Painottamalla harvinaisempia lähi- ja pientuottajien tuotteita, voi K-ryhmä tarjota jossain määrin myös symbolista asiakasarvoa. Nämä arvolupaukset heijastavat yritysten kilpailuetuja. S-ryhmä osuuskuntana luottaa enemmän edulliseen hintaan ja K-ryhmä yrittäjämäisen kauppiastoiminnan myötä paikalliseen laatuun. Funktionaalista arvoa eli asioinnin nopeutta ja vaivattomuutta tarjoavat molemmat yritykset. Yritysten on hyvä huomioda että vaivattomuus, helppous ja nopeus ruoan

kulutustrendinä saattaa tänä päivänä olla lähes jokaisen kuluttajan arvostama, niin hintatietoisena kuin tiedostavamman hybridikuluttajan. Rintamäen ja Kirveksen (2017: 159) mukaan nykypäivän vähittäiskaupassa asiakasarvon ajurit ovat hyvin kontekstisidonnaisia johtuen useista tuotekategorioista, kilpailevista brändeistä ja fragmentoituneista markkinasegmenteistä. Tämän tutkimuksen perusteella väitteen voi sanoa pätevän erityisesti Suomen päivittäistavara-alalla. Rintamäen ja Kuuselan (2007: 621) mukaan asiakkaan subjektiiviset ostomotiivit tulisi olla mukana arvolupauksessa. Tämä luo haastetta yhä yksilöllistyvämässä ruoan kulutuksessa.

5.1. Pohdintaa tutkimuksesta

Tämän tutkimuksen teorialuvussa yhdistettiin kuluttajakäyttäytymisen teoriaa ja päivittäistavarakaupan teoriaa. Samoin ruoan kuluttajakäyttäytyminen ja etenkin sen muutoksen tutkiminen oli iso osa empirialukua kauppajien strategian, asiakasarvon luonnin ja kilpailun rinnalla. S-ryhmän ja K-ryhmän strategiaa ja asiakasarvolupauksia tutkittiin suhteessa tähän muutokseen. Teoriaosuudessa aiheiden pariin pureuduttiin syvällisesti tieteellisten tutkimusten avulla ja paikoitellen tukena käytettiin yritysten verkkosivuja ja ajankohtaisia uutisia. Teoria toimi abduktiivisesti empirian pohjana ja teorian löydöksille ja päätelmille haettiin empiriasta tukea ja näyttöä käytännön näkökulmasta suomalaissa päivittäistavaramarkkinakontekstissa. Pääasiassa empiria ja teoria kohtasivat ja suuria ristiriitaisuuksia ei tullut vastaan. Jos tutkimuskysymyksestä olisi laatinut erilaisen ja empiriisesta analyysistä tehnyt haastavamman, olisi empirialla voinut enemmän haastaa teorialöydöksiä. Tässä tutkimuksessa siihen ei pyritty. Laadulliselle tutkimukselle ominaisesti mitään testattavaa hypoteesia ei myöskään asetettu, vaan pyrittiin enemmänkin selittämään ja ymmärtämään ilmiöitä ja niiden vaikutuksia sekä muutosta tietyssä kontekstissa.

Tutkimus onnistui vastaamaan sille asetettuihin tavoitteisiin. Tosin Lidl-jääminen empiirisestä osuudesta pois tekee tutkimuksesta osittain vajavaisen. Tämä ei kuitenkaan ollut tutkijan syy. Kuluttajakäyttäytyminen ja sen muutoksen tutkiminen nousi työn edetessä suunniteltua suurempaan rooliin, mutta tämä toi tutkimukseen lisää mielenkiintoa. Jatkotutkimuksia ajatellen kuluttajien ostokäyttäytymistä päivittäistavaramarkkinoilla voisi tutkia erikseen ja päivittäistavarakauppajien strategiaa sekä arvonalustaa erikseen. Aihetta voisi myös rajata käsittelemään vain tietyn kokoisia kauppajia. Tällöin olisi mahdollista pureutua syvemmin ja yksityiskohtaisemmin ilmiöiden syihin ja seurauksiin. Nyt näkökulma oli laajempi. Asiantuntijahaastatteluiden

sijaan suuri otos kuluttajia voisi tällöin olla mielenkiintoinen. Tässä tutkimuksessa käsiteltiin useampaa tekijää samaan aikaan ja näkökulmana oli koko toimiala, joten hyvin eksaktien syy-seuraussuhteiden sijaan lopputulemana oli ilmiöiden selittämistä ja tulkitsemista hieman laajemmasta näkökulmasta. Tätä voi pitää ominaisena toiminta-analyttiselle tutkimukselle ja hermeneuttiselle filosofiselle suuntaukselle.

LÄHDELUETTELO

- Aaltola, Juhani & Raine Valli (2007). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I – metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Alasuutari, Pertti (1994). *Laadullinen tutkimus*. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Anderson, J.C., J.A. Narus, & W. Van Rossum (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review* 84: 3, 91–99.
- Arnold, M.J. & K.E. Reynolds (2003). Hedonic shopping motivations. *Journal of Retailing* 79: 2, 77–95.
- Autio, Minna, Rebecca Collins, Stefan Wahlen & Marika Anttila (2013). Consuming Nostalgia? The Appreciation of Authenticity in Local Food Production. *International Journal of Consumer Studies* 37:5, 564–568.
- Babin, B.J., W.R. Darden, & M. Griffin (1994), Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research* 20: 4, 644–656.
- Butz, Howard E. Jr. & Leonard D. Goodstein (1996). Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage. *Organizational Dynamics* 24, 63–77.
- Carbone, L.P. (2004) *Clued In: How to Keep Customers Coming Back Again and Again*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Coeurderoy, Regis & Rodolphe Durand (2004). Leveraging the advantage of early entry: proprietary technologies versus cost leadership. *Journal of Business Research* 57, 583–590.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (1998) ja (2001). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

- Foodie (2017). Alepa kauppakassi. [online]. [Siteerattu 27. 11]. Saatavana Internetistä: <URL:<https://www.foodie.fi/alepa>>.
- Gauri, Dinesh Kumar, Minakshi Trivedi & Dhruv Grewal (2008). Understanding the Determinants of Retail Strategy: An Empirical Analysis. *Journal of Retailing* 84:3, 256–267.
- Gonzalez-Benito, Oscar, Pablo A. Munoz-Gallego & Praveen K. Kopalle (2005). Asymmetric Competition in Retail Store Formats: Evaluating Interand Intra-Format Spatial Effects. *Journal of Retailing* 81:1, 75–95.
- Grewal, Dhruv, Anne L. Roggeveen & Jens Nordfält (2017). The Future of Retailing. *Journal of Retailing* 93:1, 1–6.
- Grönroos, Christian & Annika Ravald (2010). Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management* 22: 1, 5–22.
- Guba, EG. & YS. Lincoln (2000). Competing Paradigms in Qualitative Research. Teoksessa NK Denzin & YS. Lincoln (2000). *Hanbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Heinonen, Visa, Kaarina Hyvönen, Johanna Leskinen, Marjukka Litmala, Mika Panzar, Anu Raijas, Tarja Römer-Paakkanen & Päivi Timonen (2005). *Kuluttajaekonomia – Kotitalous ja kulutus*. 1. Painos. Helsinki : Wener söderström Osaakeyhtiö.
- Hiroki, S., E. Garnevska & S. McLaren (2016). Consumer Perceptions About Local Food in New Zealand, and the Role of Life Cycle-Based Environmental Sustainability. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics* 29:3, 479–505.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2000). *Tutkimushaastattelu –Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

- Hirschman, Elizabeth C. & Holbrook, Morris B. (1982), Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing* 46:3, 92–101.
- Holbrook, Morris B. & Elizabeth C. Hirschman (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun. *Journal of Consumer Research* 9:2, 132–140.
- Ilkka (2017). Suomessa ruoan verkkokauppa ei ole lennossa — Kesko uskoo Kiinan kasvuun 29.9.2017. [online]. [Siteerattu 12.12.2017]. Saatavana Internetistä: <URL: <https://www.ilkka.fi/uutiset/kotimaa/suomessa-ruoan-verkkokauppa-ei-ole-lennossa-kesko-uskoo-kiinan-kasvuun-1.2409699>>.
- Jensen, Birger Boutrup & Klaus G. Grunert (2014). Price Knowledge During Grocery Shopping: What We Learn and What We Forget. *Journal of Retailing* 90:3, 2014 332–346.
- Johnston, Josée & Shyon Baumann (2010). *Foodies - Democracy and Distinction in the Gourmet Foodscape*. 2. painos. New York ja Lontoo: Taylor & Francis Group.
- Jyväskylän yliopisto (2015). Avoin oppimateriaali, Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, hermeneutiikka. Saatavana Internetistä: <URL: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset/hermeneutiikka>>.
- Kauppalehti, A (2017). Lidl peruuttelee Saksassa: luopuu ruoan verkkokaupasta. 13.11.2017. [online]. [Siteerattu 27.11.2018]. Saatavana Internetistä: <URL: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/uutinen/NSVh2v5t>>.
- Kauppalehti, B (2017). Ruokakorivertailun kärkisija vaihtui: Prisma ja S-Marketit kiilasivat Lidlin ohi. 3.4.2017. [online]. [Siteerattu 28.11.2018]. Saatavana Internetistä: <URL:<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/ruokakorivertailun-karkisija-vaihtui-prisma-ja-s-marketit-kiilasivat-lidlin-ohi/6MFniJ8n>>.

- Kesko, A (2017). K-ryhmä Lehdistötiedote 29.11.2017 [online]. [Siteerattu 21.12.2017]. Saatavana Internetistä: <URL:<https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2017/trendikatsaus-vuonna-2018-syodaan-omaa-hyvinvointia-tukevaa-ruokaa-ja-naposteluhyonteisia/>>.
- Kesko, B (2017). Päivittäistavarakauppa. [online]. [Siteerattu 1.11.2017]. Saatavana Internetistä: <URL:<https://www.kesko.fi/yritys/toimialat/paivittaistavarakauppa/>>.
- Kesko, C (2017). Hybridikuluttajan aikakausi. [online]. [Siteerattu 24.12.2017]. Saatavana Internetistä: <URL:https://www.kesko.fi/globalassets/pdf-tiedostot/hybridikuluttaminen-raportti_final.pdf>.
- Kesko, D (2018). Kesko lyhyesti. [online]. [Siteerattu 5.3.2018]. Saatavana Internetistä: <URL:<https://www.kesko.fi/yritys/kesko-lyhyesti/>>.
- Khan, F. & Prior, C. (2010). Evaluating the urban consumer with regard to sourcing local food: a Heart of England study. *International Journal of Consumer Studies* 34, 161–168.
- Kihn, Lili-Anne & Näsi Salme (2011). Tilintarkastusta käsittelevien väitöskirjojen tutkimusstrategiset valinnat – Aihepiiri ja tutkimusote. In: Contributions to Accounting, Auditing and Internal Control. Essays in Honour of Professor Teija Laitinen. Acta Wasaensia No. 234, 61–87. Toim. Annukka Jokipii & Johanna Miettinen.
- Knuutila, Marja (2015). Elintarvikekauppa elintarvikesektorin osana. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 111. vsk. 1/2015.
- Koponen, Sami, Maria Pitkämäki & Minna Autio (2016). Foodiet ja muuttuva ruokakulttuuri: käsityöläisyysihanne sosiaalisesti hyväksyttävän samppanjalukuksen rakentajana. *Kulutustutkimus.Nyt* 1/2016, 1–16.
- Kuusela, Hannu & Kari Neilimo (2010). *Kauppan strategiosaaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.

K-kauppiasliitto (2018) k-yrittäjä [online]. [Siteerattu 4.3.2018]. Saatavana Internetistä:
<URL:<https://www.k-kauppiasliitto.fi/k-yrittaja/>>.

K-ruoka (2017). Ruokatrendit 2017. [online]. [Siteerattu 31.10]. Saatavana Internetistä: <URL:<https://www.k-ruoka.fi/ruokatrendit>>.

Levy, Michael, Dhruv Grewal, Praveen Kopalle & James Hess (2004) Emerging trends in retail pricing practice: implications for research. *Journal of Retailing* 80:3, 13–21.

Lidl (2017) Yritys. [online]. [Siteerattu 28.4.2018]. Saatavana Internetistä: <URL:<https://www.lidl.fi/fi/yritys.htm>>.

Lowe, Ben, Ian Fraser & Diogo M. Souza-Monteiro (2015). Changing Food Consumption Behaviors. *Psychology & Marketing* 32:5, 481–485.

Maa- ja metsätalousministeriö (2013). Lähiruokaa – totta kai! [online]. [Siteerattu 16.12.2017]. Saatavana Internetistä: <URL: <http://mmm.fi/lahiruoka>>.

Markides, Constantinos C. (1999). In Search of Strategy. *Sloan Management Review* 40: 3, 6–7.

Mäkelä, Klaus (1990). Kvalitatiivisen aineiston arviointiperusteet. Teoksessa K. Mäkelä. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus.

Metsämuronen, Jari (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Nielsen (2017). Päivittäistavarakauppa vireimmillään sitten talouskriisin puhkeamisen. [online]. [Siteerattu 1.11.2017] Internetistä: <URL:<http://www.nielsen.com/fi/fi/press-room/2017/paivittaeistavarakauppa-vireimmillaeaen-sitten-talouskriisin-pu.html>>.

Nilsson, Elin, Tommy Gärling, Agneta Marell & Anna-Carin Nordvall (2015) Importance ratings of grocery store attributes. *International Journal of Retail & Distribution Management* 43:1, 63–91.

- Pan, Yue and George M. Zinkhan (2006). Determinants of retail patronage: a meta-analytical perspective. *Journal of Retailing* 82:3, 229–243.
- Payne, A. & P. Frow (2014). Developing superior value propositions: a strategic marketing imperative. *Journal of Service Management* 25:2, 213–227.
- Popkowski, Leszczyc, Peter T.L, Ashish Sinha & Anna Sahgal (2004), The Effect of Multi-Purpose Shopping on Pricing and Location Strategy for Grocery Stores. *Journal of Retailing* 80:2, 85–99.
- Prasad, C.J. and Aryasri, A.R. (2011). Effect of shopper attributes on retail format choice behaviour for food and grocery retailing in India. *International Journal of Retail and Distribution Management* 39:1, 68–86.
- Päivittäistavarakauppa Ry, A (2017). Päivittäistavaramarkkinat Suomessa. [online]. [Siteerattu 31.10.2017]. Saatavana Internetistä: <URL:<http://www.pty.fi/kaupan-toiminta/paivittaeistavaramarkkinat-suomessa/>>.
- Päivittäistavarakauppa Ry, B (2018). Päivittäistavaraupan tilastot. [online]. [Siteerattu 9.15.2018]. Saatavana Internetistä: <URL:<https://www.pty.fi/julkaisut/tilastot/>>.
- Päivittäistavarakauppa Ry, C (2017). Päivittäistavaramarkkinat Suomessa. – Kaupan rakennemuutos. [online]. [Siteerattu 25.10.2017]. Saatavana Internetistä: <URL:<http://www.pty.fi/kaupan-toiminta/paivittaeistavaramarkkinat-suomessa/kaupan-rakennemuutos/>>.
- Rekorder (2017). [online]. [Siteerattu 12.12.2017]. Saatavana Internetistä: <URL:<https://rekorder.fi/>>.
- Rintamäki, Timo & Hannu Kuusela (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality* 17: 6, 621–634.
- Rintamäki, Timo & Kaisa Kirves (2017) From perceptions to propositions: Profiling customer value across retail contexts. *Journal of Retailing and Consumer Services* 37, 159–167

- Ruokaasuomesta.fi (2017). Lyhyt kuvaus palvelusta [online]. [Siteerattu 12.12.2017]. Saatavana Internetistä: <URL:<https://info.ruokaasuomesta.fi/tietoa-palvelusta/lyhyt-kuvaus-palvelusta/>>.
- Ruusuvuori, Johanna & Liisa Tiittula (2009). *Haastattelu –tutkimus tilanteet ja vuorovaikutus*. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Anna Puusniekka (2006). *KvaliMOTV - Aineisto- ja teorialähtöisyys*. [online]. [Siteerattu 7.11.2017]. Saatavana Internetistä: <URL:http://www.fsd.uta.fi/metodologia/kvali/L2_3_2_3.html>.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Anna Puusniekka (2006). *KvaliMOTV – Validiteetti*. [online]. [Siteerattu 3.2.2017]. Saatavana Internetistä: <URL:http://www.fsd.uta.fi/metodologia/kvali/L3_3_1.html>.
- Saarijärvi, Hannu, Hannu Kuusela & Timo Rintamäki (2013). Facilitating customers' post-purchase food retail experiences. *British Food Journal* 115:5, 653–665.
- Santasalo, Tuomas & Katja Koskela (2015). [online]. *Vähittäiskauppa Suomessa 2015*. Helsinki: Santasalo Ky.
- Savolainen, Pirjo (1991). Kvalitatiiviset tutkimustavat suomalaisessa kasvatustieteessä. *Aikakauskirja Kasvatus* 22 (5-6), 451–458.
- Selden, L. & I.C. MacMillan (2006), Manage customer-centric innovation – systemically. *Harvard Business Review* 84: 4, 108–116.
- Sheth, J.N., B.I. Newman and B.L. Gross (1991), Why we buy what we buy: a theory of consumption values. *Journal of Business Research* 22: 2, 159–170.
- Smith, J.B. & M. Colgate (2007), Customer value creation: a practical framework. *Journal of Marketing Theory and Practice* 15: 1, 7–23.
- Seiders, K., L.L. Berry & L.G. Gresham (2000) Attention, retailers! How convenient is your convenience strategy? *Sloan Management Review* 41: 3, 79–90.

- Syrjäläinen, Eija & Eronen, Ari & Värri, Veli-Matti (2007) *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampere: Tampere University Press.
- S-kanava, A (2018). S-ryhmä lyhyesti. [online]. [Siteerattu 4.3.2018]. Saatavana Internetistä: <URL:<https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/s-ryhma-lyhyesti>>.
- S-kanava, B (2018). Liiketoiminta. [online]. [Siteerattu 4.3.2018]. Saatavana Internetistä: <URL:<https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/liiketoiminta-alueet>>.
- Talouselämä (2018). Ruoan verkkokauppa ei näytä millään saavan tuulta alleen Suomessa - yksi iso syy. 7.2.2018 [online]. [Siteerattu 7.2.2018]. Saatavana Internetistä: <URL:<https://www.talouselama.fi/uutiset/ruoan-verkkokauppa-ei-nayta-millaan-saavan-tuulta-alleen-suomessa-yksi-iso-syy/def32481-71b5-3bf6-8427-60e927872d5d>>.
- Tekniikka & Talous (2018) Amazon tulee Suomen verkkokauppaan – ”ei auta tunkea päätä pensaaseen ja toivoo, että paha susi menee pois” 15.3.2018 [online]. [Siteerattu 17.5.2018]. Saatavana Internetistä: <URL:https://www.tekniikkatalous.fi/talous_uutiset/di-amazon-tulee-suomen-verkkokauppaan-ei-auta-tunkeapaata-pensaaseen-ja-toivoo-etta-paha-susi-menee-pois-6706634>.
- Tong, C.H. & Tong, L.I. (2006). Exploring the cornerstones of Wal-Mart's success and competitiveness. *Competitiveness Review* 16:2, 143–149.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. Painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Turley, L.W. & R.E. Milliman (2000). Atmospheric effects on shopping behavior: a review of the experimental evidence. *Journal of Business Research* 49:2, 193–211.
- Wansink, Brian (2017). Healthy Profits: An Interdisciplinary Retail Framework that Increases the Sales of Healthy Foods. *Journal of Retailing* 93:1, 65–78.
- Woodruff, R.B (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25(1), 139–153.

Woodside, G.A. and Trappey, J.R. (1992). Finding out why customers shop your store and buy your brand: automatic cognitive processing models of primary choice. *Journal of Advertising Research* 32:6, 59–78.

Zeithaml, Valarie A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing* 52, 2–22.

LIITTEET

Liite 1.

Haastattelulomake 1. Suomen päivittäistavarakauppojen strategia ja asiakasarvon luominen muuttuvassa kulutusympäristössä

1. ELINTARVIKKEIDEN KULUTUSTRENDIT

Mitä yleisiä kulutustrendejä teidän mielestänne on meneillään Suomen elintarvikemarkkinoilla?

- Mitä kuluttajat arvostavat kun ostavat ruokaa (erityisesti kasvikset, liha, maitotuotteet jne.)?
- Oletteko havainneet suuria muutoksia kuluttajien ruoan ostokäyttäytymisessä? (Esim. hybridikuluttaminen?)
- Onko kuluttajissa havaittavista entistä yksilöllisempää ostokäyttäytymistä verrattuna perinteiseen hintatietoiseen käyttäytymiseen? Entä tiedostavampaa ja vastuullisempaa kuluttamista?

2. STRATEGIA JA ASIAKASARVOLUPAUS

Mikä voisi olla strateginen vahvuutenne kilpailussa muita alan yrityksiä vastaan? (pääasiassa kaksi suurinta kilpailijaa)

- Missä roolissa erilaiset kuluttajat ja heidän toiveensa ovat (Esim. tuotetarjontaa suunniteltaessa, myymälätyyppejä / sijaintia suunniteltaessa, kilpailuun vastaamisessa)?
- Mikä edellä koette menevänne strategiassa? (Esim. innovatiivisuus, asiakas tai hinta edellä? Entä EDLP-hinnoittelu vai HiLo?)
- Miten tuotatte asiakkaille arvoa? Mikä olisi teidän ns. asiakasarvolupaus? (Ekonominen, funktionaalinen, emotionaalinen, symbolinen.)

3. KILPAILU

Miten koette vallitsevan kilpailutilanteen elintarvikemarkkinoilla? Onko tilanne muuttunut viimeaikoina?

- Mikä / mitkä ovat mielestänne ketjun kilpailuetuja pääasiassa kahta suurinta kilpailijaanne vastaan? Mikä merkitys on hintakilpailulla (halpuuttamisella)?
- Mitä osaatte sanoa Lidlistä kilpailijana?

- Miten koette kasvavan kilpailun erilaisten (esim. ruoan suoramyynnin kanavat kuten REKO ja verkossa toimiva lähiruokajakelu) toimijoiden kanssa?
- Onko päivittäiskaupan ala muuttunut tai muuttumassa aiemmin läpikäytyjen seikkojen johdosta missä määrin? (Esim. kuluttajien ostokäyttäytyminen, trendit, halpuutus.)

4. Onko vielä jotakin muuta, mitä haluaisit lisätä?

Liite 2.

Haastattelulomake 2. REKO-projekti

1. ELINTARVIKKEIDEN KULUTUSTRENDIT

Mitä yleisiä kulutustrendejä teidän mielestänne on meneillään Suomen elintarvikemarkkinoilla?

- Mitä kuluttajat arvostavat kun ostavat ruokaa (erityisesti kasvikset, liha, kananmunat ja maito)?
- Monipuolinen tarjonta, edullinen hinta, tuoreet elintarvikkeet, jäljitettävyyys, paikallisuus, eettiset perusteet...

Miten kuvailisit ns. tiedostavaa tai vastuullista ruokakuluttajaa?

- Ketkä teidän mielestänne ostavat lähiruokaa / paikallisia ruokatuotteita, luomutuotteita ja tai Reilun kaupan tuotteita? Ovatko samoja kuluttajia vai eri kuluttajia?

2. LÄHIRUOKATRENDI

Miten kuluttajien arvostusten muuttuminen näkyy SOK-ryhmän kauppojen tarjonnassa? Mitä muutoksia ”lähiruokabuumi” on saanut aikaan?

- Onko esimerkiksi lisätty uusia tuoteryhmiä / tuotekategorioita / paikallisten ruokatuottajien tuotteita?
- Onko tehty muutoksia markkinointiviestintään?

Miten arvioisitte kotimaisten ja ulkomaisten elintarvikkeiden suhdetta SOK-ketjun kaupoissa? Entä paikallista alkuperää olevan ruoan suhde kotimaiseen?

3. KILPAILU

Miten koette vallitsevan kilpailutilanteen elintarvikemarkkinoilla? Onko tilanne muuttunut lähiaikoina?

- Mikä/mitkä ovat mielestänne SOK-ketjun kilpailuetuja? Mikä merkitys on hintakilpailulla (halpuuttamisella)?
- Miten koette kasvavan kilpailun erilaisten (esimerkiksi ruoan suoramyymintikanavat kuten REKO ja verkossa toimiva lähiruokajakelu) toimijoiden kanssa?
 - Millainen kuluttaja mielestänne ostaa ruokansa suoraan tuottajalta? Kilpailetteko samoista kuluttajista? Entä kilpailetteko samoista tuottajista?
 - Oletteko reagoineet tämäntyypypiseen kilpailuun jotenkin tai aiotteko reagoida?

4. Onko vielä jotakin muuta, mitä haluaisit lisätä?